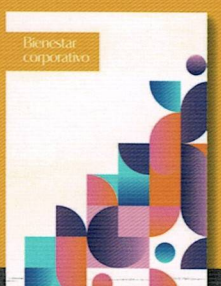


ESPECIAL Bienestar corporativo

Cómo los ejecutivos y sus empresas están redefiniendo el éxito, la felicidad y su vínculo con el bienestar pleno (p. 23)



► ELECCIONES 2026

Las fallidas negociaciones de la derecha en busca de alianzas (p. 18)

► PRECIO DEL DÓLAR

El reajuste que avanza en las proyecciones locales de fin de año (p. 52)

MONOPERÚ CHANCAY

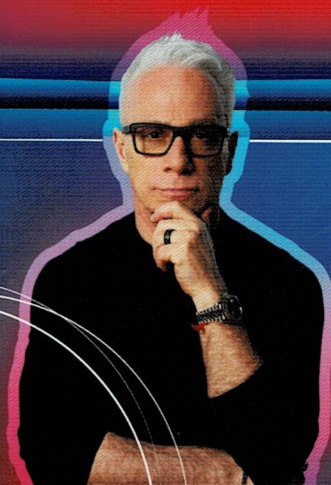


PUERTO DE CHANCAY

Inversiones sin arranque

Con el terminal ya operativo, la tan anunciada ola de inversiones conexas sigue sin materializarse. Una serie de desacuerdos técnicos y políticos traban hasta hoy la aprobación de un plan de desarrollo urbano clave y, con ello, diversos proyectos industriales, inmobiliarios y hoteleros. (p. 14)

Convirtiendo desafíos en crecimiento sostenible



MARTIN NEWMAN

Keynote speaker /
Consumer Champion and Global
CX Leader

The 10 New ROIS:
Guarantee Sustainable Commercial Success

Culture Eats Strategy for Breakfast:
Winning The Hearts and minds of both
colleagues and customers



CONOCE A NUESTROS SPEAKERS



**JAVIER
ÁLVAREZ P.**
IPSOS



**FRANCESCO
CANCHARI**
MARAS GOURMET



**CHRISTOPHER
BANFIELD**
MALLPLAZA



**GABRIEL
BARRIO**
UNACEM



**SEBASTIÁN
BUSTAMANTE P.**
INSIDER PERÚ



**RENZO
CASAPIA**
LEARN DAT / HULTY MIT PE



**RODRIGO
CÓRDOVA**
RELEX SOLUTIONS



**VÍCTOR HUGO
DE LA CRUZ**
PICKADELI



**FERNANDO
GUZMÁN**
MACHU PICCHU FOODS



**JACO
LEOPOLD**
EMPRESAS DBS



**RAFAEL
LIRA**
MERCADO LIBRE



**GIULIANA
LUJÁN**
APOYO COMUNICACIÓN



**RENÉ
MEDELLÍN**
TIKTOK LATAM



**ADRIANA
PEDRAZA**
BURSON PERÚ



**BETTINA
PIÑEIRO**
LVMH, TIFFANY & CO.
CH CAROLINA HERRERA



**ANDRÉS
POSTIGO H.**
INSIDER PERÚ



**IVÁN
PORTOCARRERO**
APOYO CONSULTORÍA



**EDUARDO
RODRÍGUEZ**
MCKINSEY & COMPANY



**SOLEDAD
RUILOPEZ**
DELOITTE



**IVÁN
SÁNCHEZ**
RANSA PERÚ



**SEBASTIÁN
SCHWERTER**
MALLPLAZA

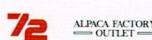


**GIULIO
VALZ-GEN**
50+UNO



**JUAN CARLOS
VILLACORTA**
INFOMERCADO

SPONSOR
PREMIUM



SPONSORS



MEDIA PARTNERS



PARTNER
ESTRATÉGICO



INSPIRAMOS · EDUCAMOS
CONECTAMOS · TRANSFORMAMOS

MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

SE Índice

22 de junio del 2025 | Año XXXVIII | No SE 1967

LA VOZ DE SE El intento de Patricia Benavides de retomar el puesto de fiscal de la Nación da cuenta, otra vez, de la degradación de una entidad que requiere reformarse 6

VOCES Y OPINIONES Leandro Peirano, gerente general de Kyndryl Perú 10

VOCES Y OPINIONES Mariana Costa, cofundadora de Laboratorio+ 12

SE DESTACA Las esperadas inversiones en torno al puerto de Chancay están congeladas, a la espera de la aprobación de un plan de desarrollo urbano. 14

SE DESTACA Los partidos del ala derecha del espectro político no han logrado hasta ahora forjar alianzas de cara a las elecciones de 2026 18



ESPECIAL La preocupación por la felicidad y el bienestar integral está cada vez más presentes en las empresas peruanas 23

Sectores y Empresas

AGROPECUARIO Los bemoles de la nueva Ley Agraria 48

AUTOMOTRIZ Auge de blindados 49

PESCA Temporada auspiciosa 50

TURISMO GHL Hoteles: "[El Holiday Inn] consolida nuestra posición en Lima" 50

AGROPECUARIO Rusia se reactiva 51

AUTOMOTRIZ Autoland: "Tenemos todo nuestro foco puesto en la venta de seminuevos" 51

Economía y Finanzas

TIPO DE CAMBIO Dólar en caída 52

PAGOS DIGITALES Directo a la billetera 53

POBREZA Umbrales más altos 53

COMMODITIES Refugio dorado 54

SEGUROS Insuficiente protección 54

Management

POLÍTICAS DE DEI Detrás del repliegue del activismo *pride* 55

TECNOLOGÍA Google/Interseguro: "Si los equipos no generan confianza, las cosas no van a salir" 56

GESTIÓN DEL TALENTO Adiós a la retención laboral 56

Legal y Política

ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS Una nueva reforma con el mismo espíritu 57

TRIBUTARIO Comisiones gravadas 58

TRIBUTARIO Incentivos sin carga 58

Movidas



EDGARDO CARBONEL es el nuevo gerente general de Talma Servicios Aeroportuarios en Perú. Por su parte,



ARTURO CASSINELLI fue ratificado como gerente general corporativo de Talma para Perú, México, Ecuador y Colombia.



CLAUDIA ALVARADO fue designada como gerenta general de Fondos Colectivos MAF. **MARÍA LUZ ZEGARRA**,



quien ejerce como asesora de la gerencia general de la misma compañía, sumó a sus funciones la de directora.



ARIEL ROITMAN asumió como VP ejecutivo de Riesgos de Rimac Seguros. Asimismo, **AUGUSTO RODRÍGUEZ** se incorporó a la aseguradora como VP Ejecutivo de Inversiones.



CAMILO VENTO asumió como gerente de Gestión de Proyectos y Operaciones de Pluz Soluciones, marca de Pluz Energía Perú. **LEYLA GASLAC** es la nueva gerenta de Planificación y Desarrollo de Negocios de la misma compañía.



PATRICIO JARAMILLO es el nuevo VP Comercial Canal no Tradicional y gerente general de Alimentos y *Home Care* del Grupo AJE. Venía desempeñándose como gerente general en AJE New Ventures.



MARÍA ELENA ITURRIZAGA asumió como gerenta de Limpieza, Medio Ambiente y Servicios Auxiliares de Grupo Eulen. Previamente, se desempeñó como gerenta de operaciones en Tgestiona Perú.



PAOLA RIOFRÍO es la nueva *head of Digital Solutions* de Konecta Perú. Ha sido directora de consultoría de proyectos tecnológicos en Oracle.

SEMANA económica



Número SE 1967

Lima, 22 de junio del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saaavedra U., Junior Miani

ANALISTAS / Alba Naupas O., Jonathan Terranova V., Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Gutiérrez Coveñas, Edward Abarca, Tamara Ojeda Tarrillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Lactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>



Tú eres el

MOTOR

y nosotros *tu aliado*
para seguir creciendo.



+300,000

usuarios capacitados

a través de módulos virtuales
y webinars gratuitos

+160,000

clientes acompañados

de bodegas, restaurantes,
panaderías y lavanderías

+4,000

clientes impactados

con programas formativos
y eventos

Conoce más en

aliadosdetudesarrollo.pe



alicorp

Acompañando a los peruanos en su desarrollo.

BOCHORNO FISCAL

El prepotente intento de Patricia Benavides de retomar el control del Ministerio Público la descalifica, una vez más, para ocupar un puesto tan importante. La institución requiere una reforma, pero no una permeable a intereses políticos.

La semana pasada, el país fue testigo de un grave y bochornoso espectáculo en los pasillos del Ministerio Público. La exfiscal de la Nación, Patricia Benavides, ingresó intempestivamente a la sede principal de la institución, ubicada en la Avenida Abancay. Subió al noveno piso y, en una actitud notoriamente prepotente, intentó retomar el liderazgo de la Fiscalía, alegando que una resolución de la Junta Nacional de Justicia (JNJ) había ordenado su reposición en el cargo. Un episodio que vuelve a poner de relieve la degradación que aqueja a la institución durante los últimos tiempos. Una crisis de prestigio motivada por la constante presión de actores políticos con intereses subalternos que buscan controlar la Fiscalía.

El fallido retorno de Benavides al Ministerio Público es completamente cuestionable, si tomamos en cuenta que su presencia comprometería las investigaciones en curso contra ella, como se ha señalado desde estas líneas en reiteradas ocasiones. De hecho, la actitud mostrada la semana pasada ratifica que Benavides no debería liderar la institución. Pero lo ocurrido también es criticable desde el punto de vista legal. La JNJ excedió sus competencias al ordenar la reposición de Benavides, ya que la Constitución señala con claridad que el único organismo facultado para elegir y designar al Fiscal de la Nación es la Junta de Fiscales Supremos. Avalar una decisión como esa generaría un peligroso precedente.

Como no podía ser de otra manera, la situación trajo como consecuencia una escalada de tensión entre las partes involucradas. La actual fiscal de la Nación, Delia Espinoza, presentó una denuncia penal contra Benavides, mientras que en el Congreso un grupo de legisladores ha anunciado una denuncia constitucional contra Espinoza y los de-

más miembros de la Junta de Fiscales Supremos por presuntamente no acatar la decisión de la JNJ. Y, como era de esperarse, ya han aparecido múltiples voces en diferentes tiendas políticas manifestándose a favor de una reorganización del Ministerio Público que puede resultar muy conveniente para ciertos intereses.

No cabe ninguna duda de que la justicia en el Perú requiere una reforma urgente desde hace décadas. Quienes ahora impulsan la reorganización de la institución encargada de perseguir el delito, sin embargo, son a la vez juez y parte. No opinan motivados por un sincero interés por vivir en un país en el que impere el Estado de derecho y la legalidad. Sólo buscan pescar en río revuelto, con el único fin de salir bien librados de sus investigaciones o que sus líderes consigan impunidad.

Los políticos deberían ser los primeros en mantenerse al margen, si realmente quisieran garantizar una reforma profunda del Ministerio Público. Y la ciudadanía debería prestar atención a lo que está sucediendo, sobre todo de cara a las Elecciones Generales de 2026. Quienes aspiren a la

Presidencia de la República o a ocupar una curul en el Palacio Legislativo deberían estar libres de investigaciones, en lugar de intentar usar su poder político para influir en los órganos del sistema de justicia. Por el contrario, deberían ser personas que tengan un firme compromiso con el Estado de derecho.

Se ha vuelto moneda corriente cuestionar el trabajo de los fiscales en la arena política, sobre todo cuando los investigados se sienten amenazados. En cualquier circunstancia, un verdadero demócrata debería someterse a las investigaciones y defenderse sin recurrir a la política, sino únicamente a las herramientas que le proporciona la ley y el derecho. ■



**Muchos de quienes
ahora impulsar la
reorganización del
Ministerio Público
son, a la vez, juez y
parte**

Bac^{us} x Corona[®]
Cero

INNOVACIÓN EN EL MUNDO DE LA CERVEZA SIN ALCOHOL



Qué Pasó



1 CONTROVERSIA. La fiscal de la Nación, Delia Espinoza, presentó una denuncia penal contra Patricia Benavides por el presunto delito de usurpación de funciones, luego de que esta intentara retomar el cargo por decisión de la Junta Nacional de Justicia (JNJ). Espinoza también informó que se evalúa iniciar una investigación contra el presidente y el vicepresidente de la JNJ por supuestas irregularidades en la resolución que dispone la reposición de Benavides como titular del Ministerio Público. En paralelo, congresistas de Renovación Popular presentaron una denuncia constitucional contra Espinoza y otros fiscales supremos por presuntamente desacatar dicha orden.

2 DECISIÓN. Tras no llegar a un acuerdo con el Gobierno Regional de Lambayeque, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri) anunció que asumirá temporalmente la operación del Proyecto Especial Olmos cuando concluya la concesión de la empresa H2Olmos, el próximo 25 de septiembre. Se estima que esta administración transitoria se extenderá hasta mayo de 2026, mientras ProInversión selecciona a un nuevo concesionario. Además, el sector informó que Japón fue elegido para brindar asistencia técnica integral al proyecto de irrigación Majes Siguan bajo la modalidad G2G.

3 DESACELERACIÓN. El PBI creció 1.4% en abril –su menor ritmo en 10 meses– y 3.3% en los primeros cuatro meses de 2025. En el mes, el PBI no primario aumentó 1.9%, desacelerándose en comparación a los meses previos por

los feriados de Semana Santa; y el PBI primario se contrajo 0.4%. Por otra parte, el BCR redujo su proyección del PBI para este año de 3.2% a 3.1%, debido a un menor desempeño del sector minero. Asimismo, ahora prevé un déficit fiscal de 2.5% para este 2025.

4 ESTANCAMIENTO. La Comisión de Energía y Minas del Congreso no logró debatir ni aprobar la Ley MAPE, propuesta que busca reemplazar el Reinfo con un nuevo marco legal para regular la minería pequeña y artesanal. Sólo tres congresistas asistieron a la sesión y ningún ministro de los citados acudió, entre ellos el titular del Minem, Jorge Montero. El predictamen se debatiría en la próxima legislatura, lo que obligaría al Ejecutivo a emitir una nueva prórroga del Reinfo, pues vence a fines de junio. El ministro del Ambiente, Juan Carlo Castro, deslizó que se prorrogaría hasta el 31 de diciembre de 2025.

5 CLAUSURA. La Municipalidad de Miraflores cerró temporalmente el centro comercial Larcomar tras detectar grietas, cables expuestos y fallas de seguridad durante una inspección, y revocó su certificado ITSE por riesgos a la integridad de los visitantes. El centro comercial de Parque Arauco calificó la medida como arbitraria y negó problemas estructurales, respaldándose en informes técnicos. Aseguró que ya presentó un nuevo certificado en evaluación. Carlos Neuhaus, presidente ejecutivo de la ACCEP, también rechazó la clausura, advirtió impactos económicos y sugirió motivaciones políticas. Afirmó que los daños observados son menores y fácilmente corregibles. ■



Evita las arrugas...

**con la
AFP N° 1
en Servicio
al Cliente**

**POR 6^{TO} AÑO
CONSECUTIVO
EN PERÚ.**

Reconocidos por el índice BCX de IZO, el mayor referente en experiencia al cliente en Iberoamérica, que evalúa 700,000 opiniones sobre más de 400 marcas.

Reafirmamos nuestro compromiso de ofrecerte el mejor servicio previsional.



izo
Best Customer
Experience

Mejor Compañía
AFP Perú

2024

Cámbiate
fácil y rápido
aquí:



Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADO

El reto de la IA no es tecnológico

Mientras los mercados desarrollados integran la IA en sus estrategias de negocio, las organizaciones peruanas siguen estancadas en una fase de exploración.

Leandro Peirano

Gerente general de Kyndryl Perú



SOBRE EL AUTOR

Leandro es gerente general de Kyndryl Perú desde abril del 2024. Allí, lidera toda la operación y la oferta de valor y relación con los clientes de la compañía a nivel local. Anteriormente, ejerció como Director de Unidad de Negocios de la misma organización y durante 18 años formó parte de IBM Services, donde ocupó diversas posiciones de liderazgo.

Hace más de 25 años, una computadora derrotó al campeón mundial de ajedrez. Hoy, una Inteligencia Artificial (IA) puede diagnosticar enfermedades con precisión, generar código en segundos o predecir mercados enteros. Hablamos de una tecnología que no sólo implica avances técnicos, sino una nueva forma de pensar: una inteligencia que aprende y se entrena, que necesita datos confiables como piezas de un rompecabezas bien armado. En el Perú, sin embargo, esa pieza clave aún está en construcción.

La IA es una de las tecnologías más transformadoras de nuestro tiempo. Su potencial para revolucionar industrias es innegable, pero en el país su adopción sigue siendo limitada. Mientras que en mercados más desarrollados las empresas han integrado la IA en su estrategia de negocio, aquí seguimos en una etapa de exploración, enfrentando desafíos que van mucho más allá de la tecnología pura y dura.

Sin una eficiente gestión de los datos, cualquier intento de implementación de la IA quedará en simples pruebas piloto sin impacto real

Uno de los principales obstáculos es la calidad de los datos. La IA sólo puede generar valor cuando se alimenta de información bien estructurada y confiable. Muchas organizaciones del país, sin embargo, operan con datos fragmentados, sin un adecuado gobierno ni estandarización. Algo que limita su capacidad para tomar decisiones basadas en evidencia y extraer *insights* estratégicos.

A esto se suma una infraestructura tecnológica que en el Perú aún no está a la altura de las exigencias de la IA. No se trata sólo de invertir en más capacidad de cómputo o almacenamiento en la nube, sino de contar con plataformas que permitan una gestión eficiente de los datos. Sin esta

base, cualquier intento de implementación de la IA quedará en simples pruebas piloto sin impacto real en el negocio.

Y el mayor reto, sin duda, es cultural. Muchas compañías creen que adoptar la IA es sólo cuestión de nuevas herramientas tecnológicas, cuando esta en realidad implica y demanda una transformación organizacional.

Un reciente informe de Kyndryl, por ejemplo, reveló que, aunque el 73% de los líderes empresariales invierten en IA, sólo el 41% ha visto un retorno positivo de su inversión. Esto refleja una realidad clara: sin una estrategia bien definida y una mentalidad de cambio que funcione de manera constante y en todos los niveles de la organización, la IA difícilmente generará los resultados esperados.

Para que la IA funcione, se requiere más que tecnología. Las empresas deben promover la innovación como parte de su cultura, estandarizar y limpiar sus datos e implementar plataformas eficientes para gestionarlos. Ello además de fomentar la alfabetización en datos y la colaboración interna.

La inteligencia artificial no es una moda pasajera ni una solución instantánea. Es una herramienta transformadora que, con la estrategia adecuada, puede redefinir la manera en que operamos y creamos valor. Su adopción en el país, entonces, dependerá de un enfoque integral que combine tecnología, cultura organizacional y liderazgo estratégico. Porque no basta con invertir en nuevas plataformas; es crucial preparar los datos, capacitar a los equipos y, sobre todo, fomentar una mentalidad de cambio.

Hoy, el Perú tiene el potencial para ser líder regional en tecnología, aprovechando la inversión en desarrollo local y el talento emergente. Las empresas que comprendan esto no sólo se adaptarán al entorno competitivo, sino que liderarán el futuro. ■

Somos N° 1

en el ranking sectorial minero

de Merco Talento 2025

y N° 17 en el ranking general de empresas



COLUMNISTA INVITADA

Cuidar lo propio

Por mucho que duela admitirlo, el Perú es hoy un país en absoluto descuido. Y ese no tiene por qué ser nuestro destino.

Mariana Costa Checa

Cofundadora de Laboratoria+



SOBRE LA AUTORA

Mariana es cofundadora de Laboratoria+, desde donde impulsa el crecimiento de más mujeres hacia roles de liderazgo en América Latina. Es también miembro de Es Hoy.

Antes lideró Laboratoria, donde contribuyó a abrirle camino a la diversidad e inclusión en el sector *tech*. Es bachiller en Relaciones Internacionales de London School of Economics (Reino Unido) y máster en Administración Pública de Columbia University (Estados Unidos).

Tengo tres hijos pequeños. Como suele ser en esta etapa de la vida, mi departamento está lleno de juguetes, cuentos, disfraces y *tuppers* de lonchera. Una batalla diaria que hemos decidido emprender con mi esposo es enseñarle a nuestros hijos a cuidar lo propio. Suena simple y básico, pero, en un mundo guiado por el consumo, donde cada juguete puede ser rápidamente reemplazado por otro, aprender a hacernos responsables de nuestras cosas y cuidar de ellas es más complejo de lo que parece.

Traigo esta reflexión porque la veo como reflejo de algo mucho más profundo. Por un lado, pienso que una sociedad que no sabe cuidar no puede progresar. No valora lo que tiene, no se hace responsable, no cultiva respeto. Por otro lado, si no somos capaces de cuidar lo que sentimos más propio, ¿cómo podemos preocuparnos por lo que sigue? Si no cuido mi casa, ¿cómo es posible cuidar de mi cuadra, de mi distrito o de mi ciudad?

Hace poco estuve en Huaraz y es difícil ver cómo una ciudad ubicada en una geografía tan espectacular está tan descuidada. La gran mayoría de construcciones está sin terminar, las veredas casi todas rotas, las calles sucias. Mientras tanto nuestra Amazonía es explotada sin reparo, hay botaderos informales inundando nuestro mar y barrios enteros de Lima que huelen a basura quemada por la inexistencia de un sistema de recolección de residuos. Por mucho que duela admitirlo, el Perú es hoy un país en absoluto descuido. Pero, aunque tome tiempo cambiar las cosas, este no tiene por qué ser nuestro destino.

El trabajo que tenemos por delante está compuesto por dos desafíos. El primero, aprender a cuidar lo que tenemos. Es nuestra responsabilidad enseñar a nuestros hijos que las cosas tienen valor y vale la pena sostenerlas en el tiempo. Que no todo es descartable, que lo que tenemos en casa requiere atención y que el descuido tiene consecuencias. Tenemos la difícil tarea de ser ejemplo de este comportamiento, porque viéndonos es como más aprenden. Ellos serán los próximos funcionarios públicos, empresarios y científicos. Le debemos a nuestro país mejores ciudadanos. Y formarlos empieza por casa.

El segundo desafío es ampliar el sentido de lo que es nuestro. ¿Siento propio el parque de mi barrio? ¿Las calles de mi distrito? ¿La Amazonía de mi país? ¿Los ríos?

Cada vez que regreso del aeropuerto y paso por el río Rímac, los basurales en sus laderas me estremecen. Es el río de mi ciudad. Aún así, nunca fui a conocerlo de cerca cuando era niña. Me duele, pero no lo suficiente como para haber tomado acción al respecto. Y no me culpo de más, porque sé que es un problema inmensamente difícil.

Ocurre lo que en psicología social se conoce como el efecto del difuminado de la responsabilidad: mientras más gente hay, menos sentimos que nos corresponde actuar. Si alguien más puede recoger esta basura, ¿por qué lo haría yo? Además, esta es precisamente la “tragedia de los comunes”, que explica que, cuando los recursos son compartidos (como el medio ambiente), las personas tendemos a sobreexplotarlos porque las consecuencias del descuido se distribuyen.

Esto va desde el cuidado de nuestras calles hasta el de nuestro mar, pasando también por nuestra democracia y nuestras instituciones. El Perú es todo nuestro y es urgente que lo sintamos y vivamos así para empezar a cuidarlo mejor. No hay una varita mágica ni una receta fácil, pero sí muchos lugares por donde empezar.

El primero es, sin duda, fortalecer el Estado. Pero hoy quiero hablar de nuestra responsabilidad individual. Podemos separar los residuos en nuestra propia casa y en nuestras empresas con servicios como el de Sinba. Podemos llevar a nuestros hijos a conocer el Perú e inculcarles el amor por la naturaleza. Podemos educarnos para elegir mejores políticos. Podemos, desde nuestro trabajo en empresas, asociaciones civiles y el Estado, decidir ser un ejemplo de lo que significa cuidar en nuestro día a día. ■

El Perú es todo nuestro. Es urgente que lo sintamos y vivamos así para empezar a cuidarlo mejor.

V O L V O

SAN ISIDRO YA ES PARTE DE LA ELECTROMOVILIDAD.



Ven y conoce nuestra nueva tienda:

Av. Javier Prado Oeste 140, San Isidro



Lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.
Sábados de 10:00 a.m. a 4:00 p.m.

INVERSIÓN EN *STAND BY*

A siete meses de la inauguración del terminal, la tan ansiada ola de inversiones conexas sigue sin materializarse. Una serie de desacuerdos técnicos y políticos traban hasta hoy la aprobación de un plan de desarrollo urbano clave y, con ello, diversos proyectos industriales, inmobiliarios y hoteleros.



POR EDWARD ABARCA

La gran expectativa que generó hace siete meses la inauguración del Puerto de Chancay no está siendo acompañada por la ola prometida de inversiones conexas. Al día de hoy, el despliegue de capitales privados alrededor de la zona se mantiene en *stand by*, debido a las prolongadas demoras en la aprobación de un Plan de Desarrollo Urbano (PDU). La falta de este instrumento —clave para ordenar el crecimiento y definir los usos del suelo— ha dejado en suspenso proyectos industriales, inmobiliarios y hoteleros. E incluso entidades públicas, como la Sunat y la Autoridad Nacional de Infraestructura (ANIN), están atadas de manos, impedidas de avanzar en sus planes de inversión.

Discrepancias y demoras

El PDU de Chancay es la partida de nacimiento de sus nuevas zonas urbanas e industriales. Su aprobación permitiría formalizar el suelo y dar previsibilidad sobre qué se puede construir, dónde y con qué parámetros. “La ausencia de este plan está impactando negativamente en la atracción de inversiones privadas alrededor del megapuerto”, advierte el presidente de la Cámara de Comercio de Lima, Roberto De La Tore.

La historia de la demora en la aprobación se remonta a hace casi medio año. En enero de 2025, el equipo técnico del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS) culminó la elaboración del documento en coordinación con las autoridades de Huaral y Chancay. Pero, desde entonces, la aprobación se quedó atrapada en una serie de desavenencias políticas y técnicas. Estas últimas, principalmente relacionadas con el trazado de la vía de evitamiento Chancay—Chancayllo, una arteria clave para el distrito, de aproximadamente 18 kilómetros.

El Plan de Desarrollo Urbano propone que la vía borde los cerros por el este, evitando el litoral y preservando el acceso a las playas. Algo que generó la oposición del Ministerio de Transporte y Comunica-

ciones (MTC), que en un inicio defendía el trazo por la costa, incluido en el estudio de preinversión del proyecto. Hoy, el MTC evalúa otras alternativas, incluida la construcción de un viaducto elevado por la Panamericana Norte. “Se estima que la definición del trazo se concrete a más tardar en el cuarto trimestre del 2025”, anticipó el MTC a SEMANAeconómica.

Mientras no haya una definición oficial del MTC, sin embargo, el PDU corre el riesgo de seguir atrapado. Esta revista pudo conocer, a través de fuentes directamente involucradas en el proceso, que la Municipalidad de Chancay insiste en aprobar el PDU con el trazo propuesto por el MVCS, mientras que la Municipalidad Provincial de Huaral —la entidad competente para aprobar el documento— propone retirarlo hasta que el MTC se pronuncie. Ello por temor a futuras demandas de compensación de los propietarios afectados, si el trazo final resultara distinto.

El pasado viernes, la Municipalidad Distrital de Chancay le alcanzó a la Municipalidad Provincial de Huaral un cronograma de 45 días para levantar las observaciones al PDU, pero sin modificar el trazado de la vía. Aunque en el mejor escenario el Consejo Municipal de Huaral podría aprobar el plan sin el trazo en tres meses, lo que resulta claro es que el proceso se ha politizado. “Podría demorar más”, admite el subgerente de Obras Privadas y Desarrollo Territorial de la Municipalidad Provincial de Huaral, Jabel Ramos.

En compás de espera

Los efectos de esta demora sobre la inversión privada se hacen cada vez más

MONOPERÚ

CHANCAY

Mientras el MTC no defina el trazo de la vía evitamiento Chancay - Chancayllo, el plan de desarrollo urbano seguiría entrampado

evidentes, sobre todo en el sector hotelero e inmobiliario. El Grupo BTH, por ejemplo, ha postergado su inversión de US\$4 millones para levantar un hotel en Chancay. “No hay certeza sobre dónde y qué se puede construir”, reconoce el director fundador del Grupo BTH, Mario Figueroa. Casa Andina, por su parte, mantiene el interés en Chancay, pero la falta de un PDU y de demanda en la zona dificulta hoy la incorporación de un inversionista. “Tenemos planes más concretos en otras zonas”, afirma el CEO de la cadena hotelera, Juan Stoessel.

El Estado tampoco se salva de los problemas que ocasiona la falta de un plan urbano para la zona. La Sunat, interesada en adquirir grandes terrenos para oficinas y almacenes, no puede avanzar sin una zonificación definida. Mientras que la ANIN le exige a la Municipalidad de Chancay contar con el PDU aprobado como condición para ejecutar el paquete de obras priorizadas por la PCM en el distrito, según comentó a esta revista una funcionaria municipal enterada de la problemática, sin autorización para declarar.

En el caso del *real estate* industrial

logístico, el freno es igual de palpable. Firms como Fibra Prime, interesadas en administrar almacenes en Chancay, están optando hoy por otras zonas consolidadas, como Lurín o el Callao. “La verdadera dinámica va a empezar cuando grandes plantas y fábricas extranjeras se muevan a Chancay”, refiere su CEO, Ignacio Mariátegui. Esta sensación es compartida por otros operadores logísticos e industriales que, aunque muestran interés por el distrito, “aún están lejos de trasladar o abrir nuevas plantas en Chancay”, según el jefe de investigación de Binswanger Perú, Juan Ruiz.

Otro factor que sigue retrasando las inversiones es la indefinición de la Zona Económica Especial (ZEE) de Chancay. Si bien la Comisión de Economía del Congreso aprobó en mayo de este año el dictamen que crea dicha zona, este aún no ha sido debatido en el Pleno. “Hubo bastante *hype* alrededor de este puerto con su inauguración. Pero las inversiones extranjeras toman tiempo, todavía están a la espera de las ZEE”, advierte el investigador del Centro de Estudios sobre China y Asia-Pacífico de la Universidad del Pacífico, Leolino Dourado.

Dicha indefinición impacta, a la vez, en proyectos clave como Chancay Park, el complejo logístico-industrial de 842 hectáreas que Roque Global —subsidiaria de Volcan— planea desarrollar. Por ahora, este sigue siendo sólo un terreno. “Creemos que es un activo valiosísimo, pero no tenemos apuro en tomar una decisión. Las ZEE tienen un efecto dinamizador sobre las inversiones [...] Sin claridad sobre eso, no podemos decidir”, explica el gerente general de Volcan, Luis Herrera.

Por ahora, sólo las inversiones directamente vinculadas al megapuerto han empezado a operar con dinamismo, como la oficina aduanera de Sharf, ubicada dentro del terminal. Los planes de expansión fuera, que involucran almacenes o la sede educativa de su Instituto de Logística (INLOG), siguen en espera. “Va a depender de cómo se mueva la industria. Es un tema de *timing*”, reconoce el gerente general de Sharf, Pepe Ríos. ■



¡Conoce la plataforma de Estar Bien!

Accede a recursos exclusivos como **el test de bienestar**



¿Cómo hacer el test?



Te tomará 3 minutos



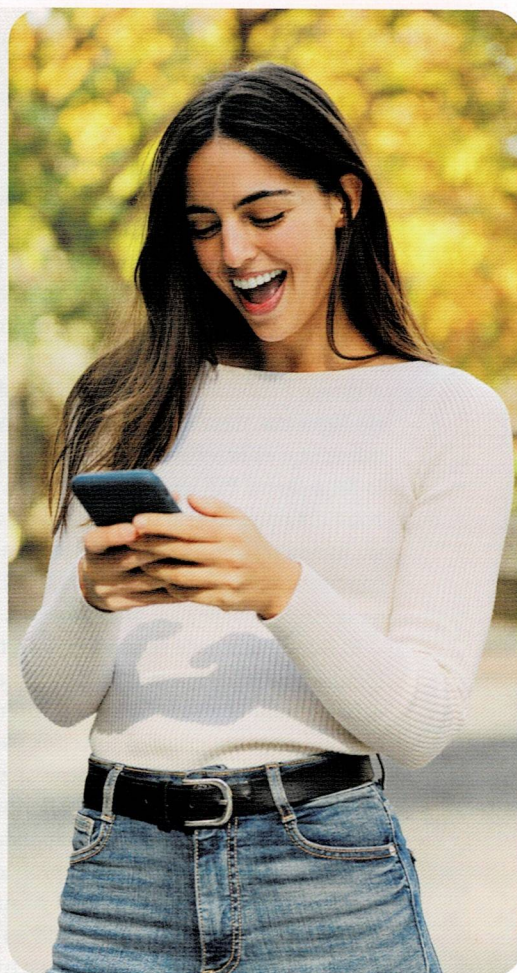
Crear una cuenta de Estar Bien



Responde las preguntas para ajustar tu **plan gratuito** y recibe tu **guía personalizada**



Incluye clases, videos y herramientas gratis



#juntosportubienestar

Síguenos en:





♥ Conoce tu ruta de bienestar

Empieza hoy con una **ruta gratuita** y comienza tu viaje de bienestar.



Video Gratis

De la intención a la acción



Herramienta Gratis

Instructivo para el desglose de objetivos



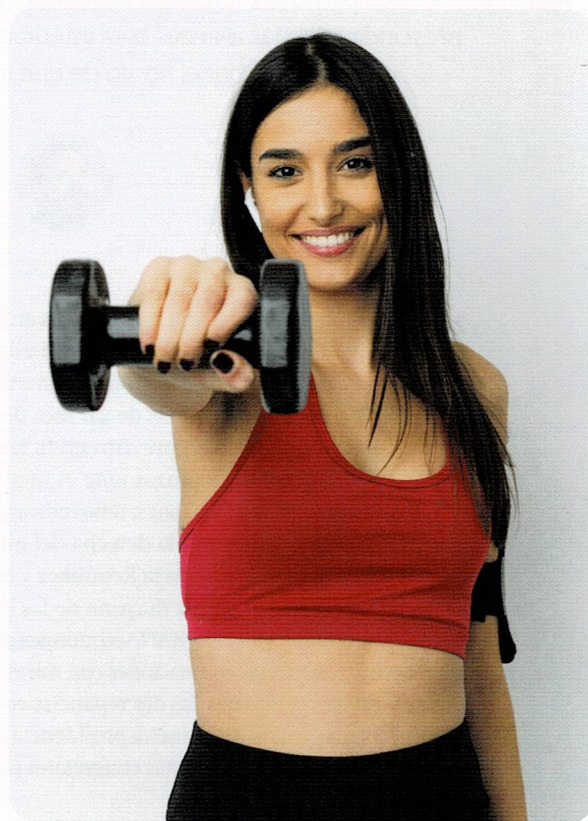
Video Gratis

Importancia de la microbiota intestinal



Video Gratis

Recuperación de la microbiota intestinal



♦ **¡Personalizado y gratis!** ♦

¡Únete a nuestras comunidades!

Y sé parte de un grupo exclusivo



#juntosportubienestar

Síguenos en:



LOS SIETE JINETES DE LA DERECHA

Los partidos con aspirantes presidenciales situados a la derecha del espectro político prescindirán de las alianzas para intentar llegar a Palacio de Gobierno. Y esa falta de coaliciones vuelve a abrir el riesgo de que el voto se disperse en pequeñas candidaturas.



POR JUNIOR MIANI

La derecha peruana se vuelve a enfrentar a una muy probable dispersión del voto de cara a las Elecciones Generales de 2026. A poco más de un mes de cumplirse el plazo previsto en la ley para formalizar alianzas ante el Jurado Nacional de Elecciones, todo indica que los partidos políticos situados a la derecha del espectro postularán a la Presidencia de la República y al Congreso en soledad. Aunque la mayoría de las organizaciones consultadas por SEMANA económica admite haber participado en conversaciones con miras a concretar posibles coaliciones, las discrepancias en torno a la conformación de las plancha presidenciales y la asignación de cuotas en las listas congresales pesaron

más que las afinidades ideológicas o las coincidencias programáticas. Así, la próxima campaña electoral verá a al menos siete candidatos de derecha disputándose los mismos bolsones electorales.

Negociaciones fallidas

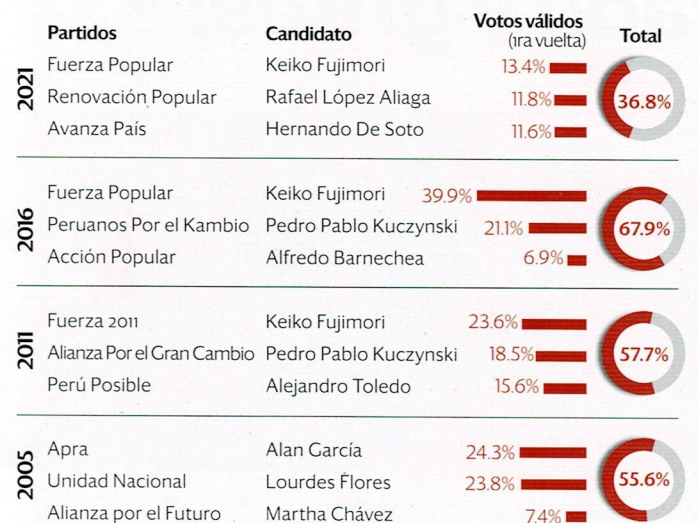
Los partidos de derecha buscaron un entendimiento desde el año pasado, sin éxito alguno. La figura que generaba mayor consenso era la de Carlos Añaños, afiliado a la agrupación Perú Moderno hasta septiembre de 2024.

Según pudo conocer esta revista, como precandidato presidencial Añaños mantuvo reuniones para explorar alianzas con el Partido Popular Cristiano (PPC), Avanza País, Acción Popular y el Partido Morado. Conversaciones que se truncaron cuando Añaños renunció a Perú Moderno. Dicha decisión le impidió continuar con su candidatura y mermó el interés de los partidos en forjar una coalición.

El fujimorismo también consideró sumar fuerzas con otras agrupaciones. Por ejemplo, recientemente Fuerza Popular evaluó una alianza con Avanza País y Renovación Popular; acercamiento que no prosperó. Los tres partidos fueron los representantes de la derecha que mayor cantidad de votos obtuvieron en la primera vuelta de 2021. “[Keiko Fujimori] cree que una alianza puede ser una alternativa interesante, pero en otras tiendas el espíritu no se comparte”, afirma el subsecretario y vocero de Fuerza Popular, Miguel Torres.

Una situación similar ocurrió con Acción Popular. Según su presidente, Julio Chávez, la agrupación no prosperó en su intento de cerrar coaliciones con Ahora Nación y Fuerza Moderna. Ahora, es muy probable que Acción Popular vaya a las elecciones de 2026 con un candidato presidencial de centroderecha. Hoy, los favoritos serían el excongresista Víctor Andrés Gar-

Resultados de los tres partidos de derecha más votados en Elecciones Generales (EEGG) y Parlamentarias



Fuente: ONPE

Nuevo Proyecto acosta¹³¹

Vista directa al
Parque
Acosta



Un proyecto diseñado para quienes buscan **exclusividad, confort y calidad.**

Espacios amplios, **acabados de primer nivel** y una arquitectura **moderna** en una **ubicación privilegiada.**



Calle José de **Acosta**
#131-135,
San Isidro.



Departamentos
de **1, 2 y 3**
dormitorios.



Cerca a todo
tipo de servicios y
avenidas principales.



Vista al parque
desde todos
los dptos

PRAGA

DESARROLLO INMOBILIARIO

Arq. Marco Sanguinetti

MÁS DE 20 AÑOS DE TRAYECTORIA EN EL RUBRO INMOBILIARIO OFRECIENDO
INCREÍBLES PROYECTOS CON **UBICACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO PREMIUM.**



+51 991 681 897 | +51 991 681 898

PRAGADI.COM.PE

VENTAS@PRAGADI.COM.PE

Posibles candidatos de los partidos de derecha

Partido	Candidato
 Fuerza Popular	 Keiko Fujimori
 Alianza Para el Progreso	 César Acuña
 Renovación Popular	 Rafael López Aliaga
 Avanza País	 Phillip Butters
 País Para Todos	 Carlos Álvarez
 Acción Popular	 Alfredo Barnechea
	 Víctor Andrés García Belaúnde
	 Higinio Torres
 PPC	 Carlos Neuhaus

Elaboración propia

cía Belaúnde y el excandidato presidencial Alfredo Barnechea.

El escenario es más claro para casi todos los demás partidos ubicados a la derecha del espectro político. César Acuña será el candidato de Alianza Para el Progreso y Phillip Butters el de Avanza País. El alcalde Rafael López Aliaga, por otro lado, postulará con Renovación Popular, mientras que Carlos Álvarez haría lo propio con País Para Todos. Y, si bien el Partido Popular Cristiano (PPC) tiene como principal carta a su presidente, Carlos Neuhaus, la tienda pepecista se muestra aún pendiente de cerrar alguna alianza. “No prosperaron las conversaciones con Fuerza Popular, Avanza País o el Apra, pero todavía hay opciones de cerrar con más de un partido”, dice Neuhaus.

Lo cierto es que ningún partido quiere ceder una posición privilegiada en la plancha presidencial o parlamentaria frente a otra tienda política. Ello debido sobre todo a que, por ahora, ninguna parece traer consigo un capital de votos relevante, como advierte el socio de Público, José Carlos Requena. Y los entendimientos de los propios partidos con los movimientos y líderes regionales reducen las opciones de llegar a acuerdos para la conformación de alianzas. “Los liderazgos regionales generan una guerra interna cuando se buscan alianzas. Los partidos le deben una participación en las listas al Congreso o al Parlamento Andino a estos líderes [regionales]. A veces son la única representatividad que tienen en una región. Es difícil convencerlos”, explica el politólogo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Eduardo Dargent.

Por otro lado, la unión entre partidos que tuvieron participación en el Congreso 2021-2026 podría desprestigiar a una eventual alianza electoral. Lo que desincentivaría que candidatos recién llegados a la

Los partidos de derecha han buscado un entendimiento para conformar alianzas desde el año pasado, sin éxito alguno

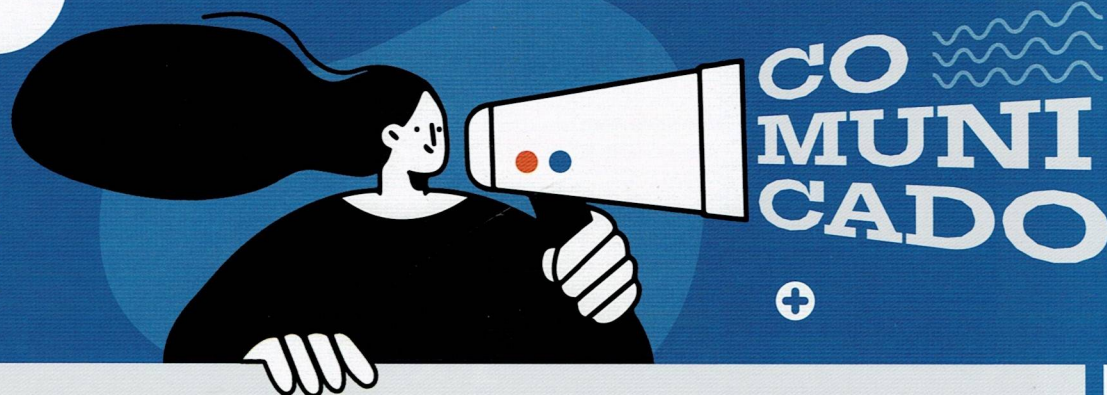
política vayan junto a actores más tradicionales. “Por ejemplo, Carlos Álvarez parte como la novedad en la elección. Y, como tiene la misma intención de voto que el resto, tiene un motivo para no subordinarse ni aliarse a los partidos más longevos”, agrega Dargent.

Electores en disputa

Los procesos electorales de 2006, 2011 y 2016 evidencian que el electorado que suele votar por candidatos de derecha tiende a dividir sus preferencias entre dos tipos de candidatos: uno de perfil más tecnócrata, representado en su momento por Lourdes Flores Nano o Pedro Pablo Kuczynski, y otro perfil más popular, cuyo mayor representante es Keiko Fujimori (ver gráfico *Resultados...* en la p.18).

Las preferencias por la derecha tecnócrata, que han llegado a representar cerca del 20% de los votos válidos, se dividieron en 2021, cuando una opción más conservadora como la de Rafael López Aliaga entró en contienda. La otra opción era Hernando De Soto. Esa división podría mantenerse de cara al 2026, ya que las opciones que ofrecen los partidos son bastante similares. “El voto en San Isidro siempre ha sido un buen indicador de por dónde se decanta la derecha. La última vez se dividió en una derecha más conservadora, con López Aliaga, y una más tecnócrata, con De Soto”, señala Dargent. Dicha división terminó siendo un factor clave para la llegada de Keiko Fujimori, representante de una derecha más popular, a la segunda vuelta. Instancia en la que ha sido derrotada en reiteradas ocasiones.

Renovación Popular parecía haber aprendido la lección de 2021. Desde el partido de López Aliaga afirmaban que verían la elección del próximo año con mayor apertura, a fin de juntarse con otras opciones cercanas ideológicamente, como recuerda Requena. A juzgar por lo visto hasta la fecha, eso no habría ocurrido. Los partidos no sólo parecen estar encaminados a repetir el error de competir en solitario, sino que sus electores podrían no movilizarse para votar. El ausentismo visto en 2021 en los distritos que suelen votar por la derecha podría repetirse. “En Miraflores o San Isidro se dieron los niveles más altos. Y ese ausentismo puede terminar perjudicando a las opciones por las que hubieran votado”, concluye Requena. ■



SECREX tiene nueva razón social: Cesce Perú S.A. Compañía de Seguros

Desde el 16 de junio, dejamos atrás la razón social **SECREX** para dar paso a **Cesce Perú S.A. Compañía de Seguros**, reafirmando nuestra visión de futuro y consolidando una identidad corporativa plenamente alineada con el **Grupo Cesce**.



Como parte de esta transición, actualizaremos nuestros documentos, pólizas y fianzas, asegurando una gestión eficiente y sin interrupciones.

Nuestro RUC (20109068498) se mantiene sin cambios, así como la continuidad de todos nuestros servicios.



Reafirmamos nuestro compromiso con ustedes: clientes, colaboradores y socios estratégicos, garantizando la calidad y confianza que nos han convertido en referentes del mercado de fianzas y seguros de crédito.

SEMANAeconómica

ESPECIAL

TOP CEO

Los 25 CEO más rentables de SEMANAeconómica

La más reciente Encuesta de Gerente Generales, elaborada por Ipsos

Los escenarios que trazan los líderes del país para los 12 meses clave que están por venir

Cierre de publicidad

2 de julio

Fecha de publicación

6 de julio



Contacto comercial:

publicidad@se.pe

Bienestar corporativo

- **CLAVES** Los hallazgos del 1er Estudio de Felicidad en el Mundo Corporativo
- **INDICADORES** Los nuevos KPI de las empresas para medir el bienestar
- **VIDA EXTRALABORAL** El alto valor del deporte como aliado organizacional

La nueva ecuación de la felicidad

El éxito profesional dejó de medirse en sueldos y cargos para empezar a vincularse con un bienestar pleno del individuo. Uno en el cual las relaciones interpersonales, la vida extralaboral y el deporte serán cada vez más relevantes.





REPENSANDO EL BIENESTAR

LOS COMPLEJOS CAMINOS DE LA FELICIDAD

Las empresas son cada vez más conscientes de que procurar el bienestar de sus trabajadores no es cuestión de bondad, sino también de impacto en el negocio. Avanzar en esa ruta, sin embargo, implica cambiar paradigmas y diseñar nuevas estrategias.

POR MARISOL ALVARADO B.

Los viejos paradigmas que planteaban la estricta división entre la vida laboral y la búsqueda de la felicidad personal han quedado atrás. Hoy, son cada vez más las empresas que comprenden que lo que ocurra con sus trabajadores en el horario laboral impacta en su bienestar integral e incluso en su vida fuera de la oficina. Algo que, a su vez, impacta en su productividad, la retención del talento y otros aspectos clave de cualquier negocio.

Las personas también son cada vez más conscientes de ello y expresan más preocupación por su bienestar. De hecho, uno de los hallazgos del 1er Estudio de Felicidad en el Mundo Corporativo, elaborado por Aurum Consultoría y Mercado y SEMANAeconómica, es que prácticamente la mitad (47.9%) de los ejecutivos estarían dispuestos a ganar menos dinero a cambio de contar con más tiempo libre para realizar otras actividades fuera del trabajo. En todos los niveles —incluso en los

más altos— la preocupación por el bienestar ocupa un espacio más destacado que antes en la escala de prioridades.

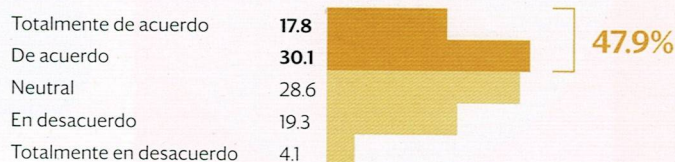
REDEFINIR EL EQUILIBRIO

Por mucho tiempo, las discusiones dentro de las organizaciones en torno a la búsqueda del bienestar se centraron en el concepto de 'equilibrio' entre la vida personal y el ámbito laboral. Un paradigma que parte del supuesto de que ambos ámbitos son esferas separadas que se pueden 'balancear'; algo que hoy está siendo revisado y reemplazado por enfoques más holísticos. "No me gusta hablar de equilibrio vida-trabajo, como si la vida fuese todo lo chévere que hago y el trabajo todo lo que no me gusta. Lo que hay que promover es el equilibrio entre todos los aspectos de la vida", enfatiza la vicepresidenta de Talento Humano y Asuntos Corporativos de AFP Integra, Michelle Salcedo.

Una evidencia de que las esferas laboral y personal son indisolubles es que el 81.3% de los ejecutivos encuestados para el estudio de SEMANAeconómica considera que el éxito profesional es un factor que impacta significativamente en su nivel de felicidad general. El trabajo importa, eso es innegable, pero es sólo una de las dimensiones del bienestar. Y ser feliz en el trabajo ya no depende únicamente de lo que ocurre en el ámbito laboral. Ello obliga a

Los ejecutivos prefieren el tiempo de disfrute por encima del dinero

Pregunta: ¿Está de acuerdo con esta afirmación? "Estaría dispuesto a trabajar menos, incluso si eso implica una reducción de mis ingresos, con tal de tener más tiempo para disfrutar de las cosas que me gustan"



Fuente: 1º Encuesta sobre Felicidad en el Mundo Corporativo

El tiempo con la familia es clave para el bienestar

En %

¿Cuáles son las principales actividades que realiza para relajarse o disfrutar en su día a día?



¿Qué actividades realiza que le generan un sentido de propósito y contribuyen en mayor medida a su satisfacción personal?



*Hasta 3 respuestas por encuestado. Resultados no suman 100%.

Fuente: 1ª Encuesta sobre Felicidad en el Mundo Corporativo

las organizaciones a redefinir sus estrategias de gestión del talento.

Este cambio de enfoque ha comenzado a evidenciarse con la progresiva adopción de estrategias de talento *tailor-made* (SE 1929). En consecuencia, las empresas vienen priorizando la exploración y el entendimiento de las necesidades del colaborador. Su objetivo es escucharlo y conocerlo para diseñar estrategias y acciones que procuren su bienestar integral. “Las organizaciones no están gestionando sus programas de bienestar de abajo hacia arriba. Recién están comenzando a entender que el bienestar es individual”, afirma la gerenta de Consultoría de Negocios de PwC Perú, Diana Plasencia.

Este nuevo abordaje no está desplazando los beneficios existentes, como el seguro de salud o, más recientemente, el acceso a recursos de salud mental (SE 1939). Por el contrario, estos ahora forman parte de una nueva propuesta de valor, que incorpora más dimensiones. “Miramos el bienestar desde tres perspectivas: mental, física y financiera. El que las personas estemos bien desde todas las dimensiones de nuestra vida es clave para poder jugar para ganar”, explica la *Andean Region HR head*



LA IDEA CLÁSICA DEL ‘EQUILIBRIO’ ENTRE VIDA Y TRABAJO ESTÁ SIENDO REVISADA Y REEMPLAZADA POR NUEVOS ENFOQUES

de AstraZeneca, Débora Bonetto. De modo similar, organizaciones como PwC y Urbanova ya impulsan iniciativas para el cuidado de la salud mental, física, emocional y financiera de sus colaboradores.

EN BUSCA DE LA FELICIDAD

Otra dimensión que hoy en día cobra creciente importancia en la ecuación de la felicidad es la familiar. Para los trabajadores, pasar tiempo de calidad con la familia es uno de los factores que más impacta favorablemente en la felicidad integral (ver gráficos). Las empresas están cayendo en cuenta de ello y adaptando sus estrategias para incluir en ellas a las familias de sus colaboradores. BBVA, por ejemplo, incluye a las familias en las actividades

deportivas que organiza, como las olimpiadas institucionales. “Si bien el colaborador es el que participa, hacemos la experiencia para toda la familia. Eso es algo muy valorado”, reconoce el *head* de Talento y Cultura de BBVA, Enrique Medina.

Otras compañías están incorporando beneficios para trabajadores que alcancen también a sus familiares, incluso yendo más allá de lo que exige la ley. “Tuvimos un par de casos que adoptaron niños. Entonces, se nos ocurrió poner una licencia para mamás o papás que adoptan y que, legalmente, no tienen normada la licencia”, cuenta, a modo de ejemplo, la directora de Recursos Humanos y Sostenibilidad de Urbanova, Mónica Correa.

La consciencia sobre lo que necesita un profesional para vivir con bienestar está cada vez más extendida. Sin embargo, aún falta traducir esto en realidades del día a día. La distancia entre la propuesta de valor de una organización y su impacto en la felicidad de los empleados deberá ser cubierta a través de liderazgos capacitados, procesos internos flexibles y la construcción de una cultura de bienestar. ■

ENTREVISTA A: BRENY FALCONÍ, SUPERINTENDENTE DE CULTURA, GESTIÓN DEL CAMBIO Y EX

CEMENTOS PACASMAYO:

CONSTRUYENDO FELICIDAD CORPORATIVA CON PROPÓSITO Y BIENESTAR



¿De qué manera entienden la felicidad en el entorno laboral?

En Cementos Pacasmayo promovemos el bienestar en el trabajo basándonos en el propósito de construir unidos el futuro que sueñamos. Eso nos lleva a poner al colaborador al centro de nuestra estrategia y a acompañarlo a lo largo de su desarrollo profesional y personal, creando y asegurando un entorno donde su crecimiento en los dos ámbitos se dé de manera integrada y sostenible. Somos conscientes de que la felicidad corporativa se logra si todos en la compañía estamos alineados y enfocados en crear una cultura que promueve el bienestar integral, con programas y políticas que buscan impactar positivamente y así es como lo hacemos. Todo esto se concreta en iniciativas impulsadas por una comunidad de promotores de engagement que, con el acompañamiento del área de cultura, customizan planes de acuerdo a la necesidad de sus áreas y sedes. Adicionalmente, contamos con programas de aprendizaje permanente, planes de carrera y espacios de liderazgo.

¿Qué acciones de bienestar destacan dentro de su propuesta de valor?

En Pacasmayo ponemos a disposición del trabajador diversos beneficios integrales. Estos van desde la flexibilidad laboral hasta el acompañamiento familiar. Por ejemplo, gracias al programa "Flexibilidad con Responsabilidad", los colaboradores pueden adaptar horarios y modalidades de trabajo. A través del programa "Vamos a Casa", acompañamos el retorno de nuevas madres y padres al entorno laboral con un esquema gradual. En línea con ello,

contamos con lactarios equipados y asesoría psicológica y nutricional.

Además, sabemos que el bienestar corporativo está relacionado de manera directa al aspecto económico. Por eso, contamos con beneficios como asignación escolar, becas para hijos de colaboradores que destacan académicamente y un sólido seguro médico subsidiado para operarios y empleados. Por otro lado, los espacios de aprendizaje mensuales nos permiten brindar herramientas personales sobre salud mental, finanzas y nutrición.

¿Qué reconocimientos respaldan este enfoque?

Precisamente reafirmamos nuestro liderazgo en el ranking Merco Talento 2025 estando, por segundo año consecutivo, entre las top 20 mejores empresas de 200 para atraer y retener a talento. Esto es un reflejo de nuestras iniciativas y acciones que impactan directamente en los colaboradores. Estas iniciativas se enmarcan en uno de nuestros pilares de sostenibilidad, "Cultivamos talento extraordinario".

Además, nos ubicamos en el top 10 del ranking Employers For Youth (EFY) como una de las mejores empresas para mujeres de 35 años. Asimismo, gracias a nuestras mediciones periódicas, hoy sabemos que hemos logrado alcanzar un índice de engagement del 87.7%.

¿Cuentan con programas que ayudan a reforzar su apuesta por la felicidad corporativa?

Efectivamente. Contamos con nuestra escuela de liderazgo "Líderes que Trascienden", centrada en el desarrollo de habilidades como la gestión de personas y el liderazgo para el futuro. Gracias a esto, fomentamos la integración de nuestro equipo de líderes para alcanzar una mayor cohesión y mejorar el trabajo en equipo. También impulsamos el crecimiento femenino con el programa "Alas", una experiencia de formación y mentoría diseñada para fortalecer el liderazgo de las mujeres en la organización e impulsarlas a su crecimiento personal y profesional.

Nos preocupamos por crear espacios donde todos podamos proponer, crear y conectar nuestro trabajo con el impacto positivo en la sociedad siendo la sostenibilidad un eje transversal en nuestra gestión y un motor de felicidad. En este sentido, implementamos



iniciativas como "Cerca del Negocio", donde conectamos a los equipos con los objetivos estratégicos y el impacto de su labor: "Embajadores de Sostenibilidad", una comunidad activa de colaboradores que lidera acciones en favor del medioambiente, la ética, la equidad y el voluntariado. Y nuestro "Fest Sostenible", espacio en el que celebramos los logros en materia de sostenibilidad en todas nuestras sedes, reconociendo el esfuerzo de quienes día a día construyen un mundo mejor desde su posición en la compañía.

Desde el enfoque de la innovación, ¿cómo promueven una cultura que impacte en la felicidad de sus colaboradores?

Sabemos que el talento humano encuentra su bienestar y felicidad cuando puede potenciar sus capacidades tecnológicas, digitales y analíticas. Por ello, la innovación es parte de nuestro ADN y prueba de ello es la creación de iniciativas que les permitan a nuestros colaboradores liderar el cambio.

En Pacasmayo contamos con "La Cantera", nuestro laboratorio de innovación y transformación digital desde el 2016, donde promovemos la creatividad aplicada al negocio. Asimismo, el año pasado lanzamos la "Tribu de Data & Analytics", un área basada en agilidad que nos ayudará a profundizar el uso estratégico de los datos, inteligencia artificial y analítica avanzada. Esta tribu no sólo transforma nuestro modelo de gestión, sino que brinda oportunidades a nuestros colaboradores de crecer en habilidades de transformación digital y, a la vez, nos permite convertir a la organización en un referente de esta práctica no solo para empresas del mismo sector, sino también para el mercado en general.



¿Cuál es el siguiente paso en el camino de Cementos Pacasmayo hacia la felicidad corporativa?

Cada día representa una oportunidad para idear maneras que nos permitan anticiparnos a las necesidades de nuestros colaboradores. Por ello, seguiremos en el camino de hacer de Pacasmayo un lugar donde las personas no solo vengán a trabajar, sino que también aspiren a construir un legado. Como empresa aspiramos a ser más que el mejor lugar para trabajar; a ser un lugar para trascender. Sabemos que para lograr ello, debemos seguir consolidando una cultura organizacional centrada en el propósito compartido, donde integremos el bienestar emocional no sólo como un beneficio complementario para el colaborador, sino como un pilar estratégico del negocio.

Nuestro siguiente paso es uno que ya estamos recorriendo, tiene que ver con evidenciar el valor del Bienestar Integral en los resultados del negocio, a través del poder de la data. Cruzar las dimensiones o principales palancas de Bienestar con indicadores de productividad, ventas, etc; nos permitirá diseñar acciones que aborden el entorno competitivo y que a su vez fortalezcan la cultura a través de las personas. ■



DECISIONES PARA SER MÁS FELIZ

El trabajo y el éxito profesional son importantes para hallar la felicidad. El problema surge cuando estos no permiten disfrutar de muchas otras cosas que ofrece la vida y que son, en muchos casos, más importantes para alcanzar nuestra plenitud.



Joaquín Alcázar

Socio de Aurum Consultoría y Mercado y miembro de Es Hoy

La felicidad es un anhelo complejo y lleno de matices. El mundo moderno y la sociedad suelen enseñarnos, de alguna manera, que la felicidad se encuentra en el éxito profesional, en la posición económica y social, en los bienes materiales y otros factores relacionados. Pero, si bien es indudable que existe una relación positiva entre la felicidad y estos aspectos, esa es una mirada incompleta.

Son conocidos los estudios que miden la relación entre los ingresos y el nivel de felicidad. Es cierto que, cuando se está en un nivel bajo de ingresos, existe una relación lineal positiva entre las variables. Esta correspondencia, sin embargo, tiende a desaparecer eventualmente. A partir de un cierto nivel, los ingresos ya no generan felicidad adicional. Y sucede lo mismo con los otros aspectos mencionados líneas arriba. Estos tienen rendimientos marginales decrecientes o no generan una felicidad permanente, una vez que los niveles objetivo son alcanzados.

El problema no es que esto suceda, sino que parte importante de la sociedad no reconoce dicho fenómeno. Y, peor aun, tampoco se conoce tanto —o al menos no tanto como se debería— que hay otros factores que tienen un impacto más profundo y más duradero en la felicidad: las re-

laciones personales, la gratitud, ayudar a los demás, el bienestar físico y mental, entre otros citados por diversos estudios internacionales de universidades como Harvard y Oxford.

Lo más paradójico de la sociedad moderna es que, por perseguir los factores más materiales, se descuida a estos últimos. Básicamente, por falta de tiempo o por un estrés —laboral y del ritmo de la vida moderna— que afecta distintas esferas, como la salud física y mental y la capacidad de disfrutar del tiempo libre. Ello a pesar de que muchas de las cosas que traen una felicidad más permanente no son precisamente caras. Están al alcance de la mayoría de personas, si se toman las decisiones correctas.

Es en este contexto en el que decidimos elaborar, como parte de una alianza entre SEMANAeconómica y Aurum Consultoría y Mercado, el 1er Estudio sobre la Felicidad en el Mundo Corporativo en el Perú, a través de encuestas a la base de lectores de esta revista. Lo hicimos, justamente, para entender cómo este grupo de personas (propietarios de empresas, directores, CEO, gerentes) experimentan la felicidad y para proveer al público en general de *insights* valiosos que sirvan para tomar decisiones a nivel personal y a nivel empresarial. Esta no es una encuesta de clima laboral ni

de felicidad en el trabajo. Es una investigación que busca entender la felicidad en la vida de los ejecutivos del Perú, y cómo el trabajo y otros factores la afectan.

Son varias las preguntas que se incluyeron en la encuesta y los resultados se desarrollan en distintos artículos presentes en este especial. Pero quisiera detenerme a resaltar algunos de los hallazgos que más llamaron mi atención.

El primero es que, aunque el 89% de los encuestados consideran altamente importantes los *hobbies* y las actividades recreativas, sólo un 15.4% puede dedicarse a ellas diariamente. Alguien podría decir que es un lujo poder hacer estas cosas todos los días, pero, teniendo un día 24 horas, poder dedicarle 1 hora a algo que nos gusta y relaja (fuera del trabajo y la familia) no debiera ser tan excepcional.

Y es que no se trata de un problema de falta de tiempo, sino de cómo el estrés laboral afecta la calidad del tiempo libre. Casi la mitad de encuestados del estudio considera que el estrés laboral afecta su capacidad de disfrutar el tiempo libre.

Todos los atributos evaluados (que incluyen salud física, salud mental, tiempo libre, relaciones familiares y personales, sentido de propósito y contribución social, entre otros) son considerados importantes por los encuestados. Sin embargo, los niveles de satisfacción con dichos atributos en la vida de cada quien muestran niveles intermedios. Es decir, hoy existen brechas negativas en todos los atributos medidos.

También es importante resaltar que casi la mitad (47.9%) del público analizado estaría dispuesto

Cetty



a ceder salario por más horas libres. Algo que refuerza, a todas luces, la idea de que en cierto nivel la remuneración y los bienes materiales no sólo no agregan felicidad adicional, sino que impiden buscar la felicidad en otras esferas de la vida.

Finalmente, si bien casi 3 de cada 4 encuestados se describe actualmente como feliz o muy feliz, existen diferencias marcadas entre grupos etarios. Los felices con edades de 60 a más son más del 80%, mientras que la gente joven, de 18 a 39, está en torno al 59%. Esto se puede deber a la situación económica más precaria de la gente joven o a la distinta forma de ver la vida de la gente mayor.

El trabajo, el éxito, los intereses profesionales y los proyectos son fundamentales para la felicidad, como lo señalan los propios encuestados y otros varios estudios sobre el tema. Pero el problema surge cuando estos no permiten



CASI LA MITAD DE ENCUESTADOS CONSIDERA QUE EL ESTRÉS LABORAL AFECTA SU CAPACIDAD DE DISFRUTAR EL TIEMPO LIBRE

disfrutar de las muchas otras cosas que ofrece la vida y que son, en realidad, más importantes para la felicidad.

Difícilmente la sociedad y el mundo empresarial, en general, cambiarán sus ideas y formas en el corto o mediano plazo. Por ello, dependerá de cada quien balancear mejor las cosas y vivir una vida más plena y feliz. ■



INDICADORES

UNA NUEVA FORMA DE MEDIR LA CONEXIÓN

La creciente preocupación por el bienestar de los trabajadores está llevando a una transformación de los instrumentos de medición entre diversos jugadores clave del mercado. La información recopilada y los datos se traducen cada vez más en acciones concretas.

POR DÉBORA DONGO-SORIA S.

Las encuestas de clima laboral están dejando atrás su tradicional enfoque. Ya no se limitan a medir percepciones sobre los líderes de la organización o la 'satisfacción' de los trabajadores. Ahora, en pos de captar nuevas dimensiones del bienestar, muchas empresas empiezan a incorporar nuevos indicadores relacionados con dimensiones como la salud mental, el equilibrio vida-trabajo y la autonomía.

DE LA MEDICIÓN AL CAMBIO

La implementación de estos cambios demanda diversos ajustes. Algunas métricas se incorporan a los cuestionarios principales, mientras que para obtener otros datos se opta a veces por realizar sondeos adicionales o recoger datos de salud ocupacional. Por citar un ejemplo, Cementos Pacasmayo empezó a hacer ajustes a sus encuestas de clima poco antes de la pandemia del 2020. Desde entonces, se han incorporado a la misma variables como *engagement*, seguridad psicológica y equilibrio vida-trabajo.

Según Breny Falconí, superintendente de Cultura, Gestión del Cambio y Experiencia del Colaborador de la cementera, estas di-

mensiones permiten saber si los equipos pueden desconectarse fuera del horario laboral y expresarse sin temor. La encuesta se complementa con otros instrumentos de escucha y ya ha impulsado cambios concretos. En el área de contabilidad se detectó una percepción de sobrecarga laboral que llevó a rotar vacaciones, contratar personal temporal y automatizar procesos durante los cierres contables.

En Pluz Energía (antes Enel), el rediseño de la encuesta de clima se concretó el año pasado. La finalidad era incorporar en ella componentes vinculados a la salud, que antes se gestionaban por separado. Desde entonces, se cruzan los datos de clima con resultados de salud ocupacional y sondeos anuales de riesgos psicosociales. También se han sumado ejes como la autonomía — para tomar decisiones y organizar el ritmo de trabajo — y las exigencias domésticas. La estrategia, de acuerdo con Christian Bocanegra, subgerente de Talento, Cultura e Innovación en Pluz, está diseñada para traducir esa información en acciones específicas: desde programas integrales de nutrición hasta conversaciones con líderes que hoy reconocen el vínculo entre bienestar y productividad.

LOS NUEVOS KPI

El *Benchmark* en Gestión de Personas 2024 de Buk confirma el paulatino cambio en las encuestas de clima. Del universo de empresas comprendidas en el estudio, el 40% ya incorpora preguntas relacionadas con el equilibrio vida-trabajo y un 36% indaga sobre salud mental. Ninguno de estos aspectos eran considerados como prioritarios para las áreas de Recursos Humanos de las empresas hace algunos años.

Los datos muestran que las organizaciones que monitorean estas variables de forma constante duplican sus niveles de satisfacción y compromiso, frente a aquellas que sólo aplican pesquisas genéricas. En Assist Card, el cambio más visible ocurrió en 2023, con la incorporación del ENPS (*Employee Net Promoter Score*) como indicador transversal en su encuesta regional de clima. Además, la empresa evalúa el bienestar según la participación en charlas de manejo del estrés o 'detox digital', la frecuencia de pausas activas y el uso del esquema híbrido como mecanismo de equilibrio vida-trabajo.

De manera similar a lo que ocurre en otras empresas, Assist Card mide el NPS de cada iniciativa. "A partir de los resultados de las encuestas de satisfacción post evento ajustamos nuestras acciones, priorizando las temáticas que generan mayor interés", indica Elizabeth López, *Human Resources Director* de la compañía.

Arca Continental, por su parte, ha conservado la estructura base de su encuesta. Pero, desde hace cuatro años, sumó nuevas dimensiones como experiencia del empleado, gestión operativa, bienestar integral y comunicación interna. La medición continua de salud mental, compromiso y participación en programas de autocuidado ha promovido cambios sostenidos. Gracias a eso, hoy



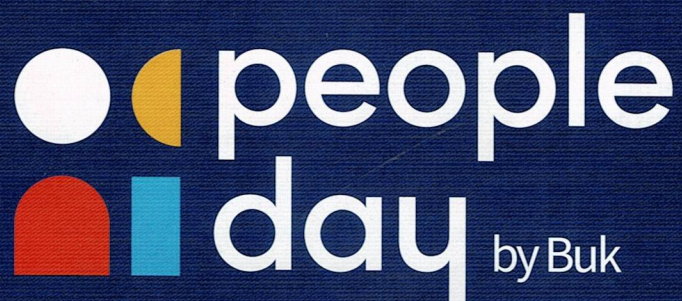
CADA VEZ MÁS EMPRESAS INDAGAN SOBRE SALUD MENTAL Y EL EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO DE SUS EMPLEADOS

hay mayor interés por el deporte, la relajación y el equilibrio vida personal-laboral, como lo demuestra el aumento en la asistencia voluntaria a exámenes médicos anuales. "Las áreas con mejores resultados en bienestar también muestran un desempeño superior en eficiencia operativa y clima laboral", agrega el director de Capital Humano de la empresa, César Maldonado.

Rimac también mantiene su encuesta anual y la complementa con un sistema de escucha activa, que incluye charlas y evaluaciones periódicas, de acuerdo con Carolina Peñaflor, CHRO de la aseguradora. Entre sus indicadores destacan la medición de las atenciones médicas y de salud

mental, la participación en programas deportivos y la afiliación al seguro de salud. Esta información llevó a decisiones como crear el Centro de Bienestar Empresarial y ampliar la cobertura de la EPS a familiares no directos.

Varias compañías planean seguir profundizando en este enfoque integral del bienestar laboral con nuevas métricas como el sentido de propósito o la experiencia del colaborador desde su ingreso hasta su salida. Pero el camino por recorrer en la incorporación sistemática de prácticas más estratégicas o avanzadas sigue siendo largo. Menos del 30% cuenta con políticas activas de diversidad o mecanismos de revisión salarial por inflación; un nivel inferior al de otros países de la región, de acuerdo con Buk. "El Perú está avanzando hacia una visión más holística del bienestar, pero lo hace desde un enfoque muy centrado en lo relacional y emocional", explica Sebastian Ausin, *country manager* de la HR Tech. Si bien todavía falta mucho por desarrollar, el creciente interés en el bienestar es una buena señal en ese camino hacia la felicidad. ■



¡No te pierdas el **único festival**
de Gestión de Personas de
Latinoamérica!

 **16/10/25**

Lima Polo Club - Santiago de Surco



CONECTA



APRENDE



DIVIÉRTETE



INSPIRATE



¡Compra tu entrada aquí!

TELETICKET



Vidal Flores

Gerente Corporativo
de Recursos Humanos
de **Grupo Efe**



Carolina Peñaflor

Chief Human
Resources Officer
de **RIMAC**



Carmen Luz Morales

Top 10 HR Chile,
Neurocoach y speaker
internacional



María Isabel Grullón

VP Recursos
Humanos de
Scotiabank



Juan Carlos Mathews

Exministro de
Comercio Exterior
y Turismo

¡Muchos speakers más!

peopleday.lat/peru



SEBASTIÁN AUSIN, *COUNTRY MANAGER* DE BUK PERÚ

“AHORA, UN CFO ESTÁ MUCHO MÁS DISPUESTO A FINANCIAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y BENEFICIOS”

El líder de la operación local de la *HR Tech* chilena advierte un acelerado cambio en la mentalidad de los líderes empresariales. Cada vez más áreas del negocio ven en el bienestar una poderosa herramienta para fortalecer la marca empleadora.

POR JAIME CORDERO Y MARISOL ALVARADO B.



¿Cómo cambió el concepto de felicidad entre las empresas peruanas durante los últimos años?

El cambio ha sido radical. Yo llegué a vivir al Perú durante la pandemia [del Covid-19]. Por el lado tecnológico, había mucho menos conocimiento y curiosidad. La diferencia es astronómica.

¿Cuál fue el punto de inflexión?

En el Perú, la pandemia hizo un antes y un después. La preocupación por la salud mental fue algo que permeó en todas las empresas. Los gerentes generales y los de Recursos Humanos tuvieron que empezar a preocuparse por los problemas de las personas, obligados por circunstancias como la muerte de un familiar, la depresión por estar encerrado y las enfermedades. Así, el líder ya no podía mantener un rol distante. Tenía que acercarse. Eso fue un cambio para bien, porque humanizó la gestión.

¿A qué se refieren los gerentes cuando dicen que quieren que sus trabajadores estén más contentos?

El bienestar tiene muchas ramificaciones. Si yo no tengo la par-

te 'higiénica' bien, es difícil que los colaboradores estén contentos. Con esto me refiero a tener la boleta de pago al día, la escala salarial bien establecida, todo lo formal en orden. Pero todo esto se arroja también con otros módulos, como la encuesta de clima y el módulo de beneficios.

Es muy importante complementar los programas de beneficio con la encuesta de clima, para preguntarle a los colaboradores qué es lo que ellos entienden por "buenos beneficios". Y, de otro lado, tenemos los beneficios transversales, que hoy los están pidiendo casi todas las empresas, que ahora no sólo compiten con las compañías del Perú. Hoy, un joven peruano puede trabajar remoto en una empresa de Australia, de Estados Unidos o de Francia. Entonces, las empresas han tenido que empezar a fortalecer sus marcas empleadoras de una manera genuina.

¿Cambiaron los drivers para que las empresas apuesten por el bienestar?

Ha ido permeando el entendimiento de que la persona es importante. Ahora, hablas con un CFO y está mucho más dispuesto que antes a financiar programas de capacitación y beneficios. Antes lo veían como un gasto y hoy lo ven como una inversión. He visto cómo los módulos blandos [de Buk] han ido teniendo más adopción. Y cómo, en todos los eventos que hacemos, cada



SE PUEDE FIDELIZAR AL TALENTO GENERANDO UNA CULTURA BASADA EN LA FELICIDAD Y EL DESAFÍO

vez va más gente y cada vez las conversaciones que uno tiene son más elevadas. La gente está aprendiendo.

¿Hasta qué punto debe llegar la preocupación de una empresa por el bienestar?

Estoy convencido de que lo que uno tiene que hacer como gerente o fundador de una empresa es velar por que todas las personas estén felices de ir a su trabajo. Que no sientan depresión a media tarde los domingos, sería una buena forma de medirlo. Y, también, que estén desafiados.

En Buk, por ejemplo, trabajamos por objetivos, no por horarios. Tú tienes la autonomía de ver cómo manejas tu tiempo, siempre y cuando cumplas con los objetivos que nos planteamos como empresa. Y otro beneficio transversal que tenemos, que a la gente le parece loco pero a nosotros nos funciona increíble, son las vacaciones ilimitadas. Si ya tomaste tus 30 días de vacaciones y quieres pedirme más, a

mí no me importa, siempre que hayas cumplido con tus responsabilidades y no perjudiques a tu equipo.

¿No aprecia, más bien, un retroceso en beneficios?

Muchas empresas ya han decidido volver a la presencialidad, por ejemplo.

En el justo medio está la virtud. Pongo otro ejemplo de Buk: nosotros vemos la oficina como un beneficio. No obligamos a la gente a venir. Tratamos de que la oficina sea tan atractiva que la gente quiera venir. Buscamos que los equipos se junten, fomentamos que se hagan amigos. Porque la gente es más creativa cuando está presencialmente, pero, además, porque si uno trabaja siempre en remoto se empieza a sentir solo.

¿Qué factores influyen hoy en la retención del talento?

Es cada vez más difícil. Pero sí se puede fidelizar, incluso a los *centennials*, generando una cultura basada en la felicidad y el desafío.

¿Cuáles cree que son las principales preocupaciones a futuro, de cara a la felicidad de los trabajadores?

Con la inteligencia artificial, la forma de trabajar va a migrar de una manera demasiado vertiginosa. Por eso el *reskilling* y el *upskilling* cobran importancia. Si no preparas a tu gente en IA, puede quedar relegada. ■



LIDERAZGO

EL BIENESTAR VIENE DE LA CABEZA

Ahora que el empresariado ve al bienestar como un activo para el negocio, los líderes son llamados a actuar como el nexo entre la propuesta de valor y la realidad diaria de la organización. Una tarea que los enfrenta al desafío de vivir la felicidad que promueven.

POR MARISOL ALVARADO B.

El interés por promover la felicidad organizacional está cada vez más presente en las estrategias de gestión del talento de las empresas peruanas. Pero el reto va más allá de apropiarse de un discurso: hay que pasar del eslogan a la acción y del plan a la vivencia cotidiana. Algo que no resulta tan sencillo, como evidencia el 1er Estudio de Felicidad en el Mundo Corporativo de Aurum Consultoría y Mercado y SEMANAeconómica. Y es que, si bien el 60.6% de los encuestados se considera 'feliz', a la vez casi la mitad (44.3%) señala que el estrés laboral afecta su capacidad de disfrutar el tiempo libre.

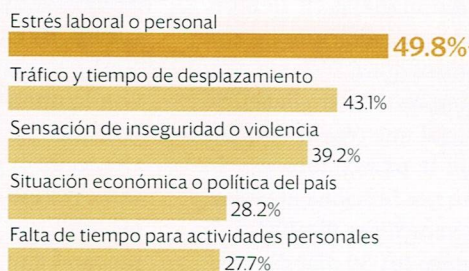
Si se trata de bienestar, es responsabilidad de los líderes de la organización impulsar la mejora, modelando la integración en-

tre trabajo y vida personal en sus empresas y fomentando su implementación. La buena noticia es que cada vez más líderes asumen esto como parte de sus retos. "El líder en el Perú es consciente del gran poder que tiene en las organizaciones para movilizar a la gente", destaca el director general de Mercer Perú, David Cuervo.

Para fomentar la felicidad, hay que liderar desde el ejemplo. Y, aunque esto es fácil de enunciar, no es tan fácil de ejecutar. En el día a día, las tremendas exigencias que supone dirigir una organización muchas veces hacen que sean justamente los líderes quienes más problemas tienen para lidiar con el estrés y desarrollar una fórmula que les asegure cierto bienestar. Y a ello muchas veces se suma la 'soledad del líder'.

El estrés es el principal enemigo del bienestar integral

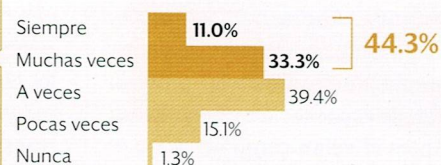
Aspectos de la vida cotidiana que más lo afectan negativamente*



*Hasta 3 respuestas por encuestado. Resultados no suman 100%

El estrés laboral no se queda en el trabajo

¿Con qué frecuencia el estrés laboral afecta su capacidad para disfrutar del tiempo libre?



Fuente: 1° Encuesta sobre Felicidad en el Mundo Corporativo



Por eso, para que la estrategia sea efectiva, hoy resulta crucial que se cumplan dos condiciones: que el líder esté convencido de la importancia del bienestar para el éxito de la empresa y que esta le permita vivirlo para poder impulsarlo. “De nada sirve que lo fomentemos desde la cultura y que haya liderazgo, si el día a día no lo permite”, enfatiza Cuervo.

DEL DICHO AL HECHO

Más que comunicar, las estrategias de fomento del bienestar se tienen que vivir y transmitir desde la experiencia. Y eso parte desde los altos mandos de la organización. “Lo que un líder demuestra, promueve, premia e incluso lo que ignora o corrige marca la cultura”, remarca la vicepresidenta de Talento Humano y Asuntos Corporativos de AFP Integra, Michelle Salcedo.

El paradigma de cómo debe comportarse un líder está cambiando, en gran medida, debido a la irrupción de los *millennials* en puestos gerenciales (SE 1929). Así, ahora es una necesidad para cualquier líder saber equilibrar la exigencia con la empatía y la flexibilidad. Y eso no se logra de manera espontánea. Para las empresas que apuntan a la felicidad organizacional es clave contar con estrategias que inculquen la preocupación por este tema entre sus líderes y, luego, los involucren directamente en la implementación de los planes.

Varias ya lo están haciendo. Pacífico Salud, por ejemplo, recientemente cocreó, con participación de sus altos mandos, una nueva propuesta de cultura corporativa centrada en el cuidado no sólo



DE NADA SIRVE QUE FOMENTEMOS UNA CULTURA DE BIENESTAR, SI EL DÍA A DÍA NO PERMITE VIVIRLA

de sus clientes, sino también de sus trabajadores. “Para nosotros, el liderazgo visible y alineado es un habilitador para que tengamos una cultura sólida y sostenible”, resalta su gerenta adjunta de Desarrollo Organizacional, Thamara Noel.

RECURSOS A LA MEDIDA

Para promover liderazgos que pongan la felicidad organizacional entre sus prioridades, las empresas están recurriendo a talleres, *coaching* y espacios de integración. Ese sentido de comunidad hace más llevaderas las responsabilidades y previene la denominada ‘soledad del líder’.

Estas iniciativas han ido en aumento y, ahora, también buscan proveer apoyo para necesidades

específicas. Es el caso, por ejemplo, de AFP Integra, donde los programas de liderazgo tienen enfoques personalizados para fortalecer competencias *ad hoc*, según las áreas de mejora de cada líder.

Urbanova, por su parte, ha extendido la capacitación a colaboradores con potencial para asumir posiciones de liderazgo. “Preparamos a futuros jefes en el entendimiento de cómo promover un sentido de equilibrio en sus equipos”, explica su directora de Recursos Humanos y Sostenibilidad, Mónica Correa.

A medida que avanzan las iniciativas de bienestar en las organizaciones, el rol de los líderes cobrará mayor relevancia para su consolidación. Y, en paralelo, los recursos de formación y apoyo se mantendrán e incluso tenderán a crecer. “Hablas con un CFO y está mucho más dispuesto que antes a financiar programas de capacitación y beneficios. Antes lo veían como un gasto y hoy lo ven como una inversión”, cuenta el *country manager* de Buk Perú, Sebastián Ausin.

La voluntad y los recursos estarán cada vez más presentes. No hay excusa para no pasar a la acción. ■



VIDA EXTRALABORAL

EL CRECIENTE VALOR DEL DEPORTE

Las empresas incorporan el deporte como parte de sus estrategias para mejorar la salud, fortalecer vínculos y elevar el rendimiento de sus colaboradores. Pero aún persisten ciertas barreras culturales que impiden aprovechar al máximo estos espacios de desconexión.

POR TAMARA OJEDA TARRILLO

En tiempos de máxima exigencia, asegurar la productividad de los equipos de trabajo demanda una constante preocupación por su salud. Muchas empresas ya lo tienen claro: para alcanzar las metas de manera consistente se requiere trabajadores compenetrados y comprometidos, pero también descansados y capaces de desconectarse cuando sea necesario.

En esa línea, las organizaciones han encontrado en el deporte un aliado potente que llena los casilleros de varias necesidades, pues contribuye a la mejora de la salud en sus dimensiones físicas y mentales, mientras propicia un empleo provechoso del tiempo libre y promueve el desarrollo de habilidades blandas, como el trabajo en equipo. Es así que, sobre todo luego de la pandemia del Co-

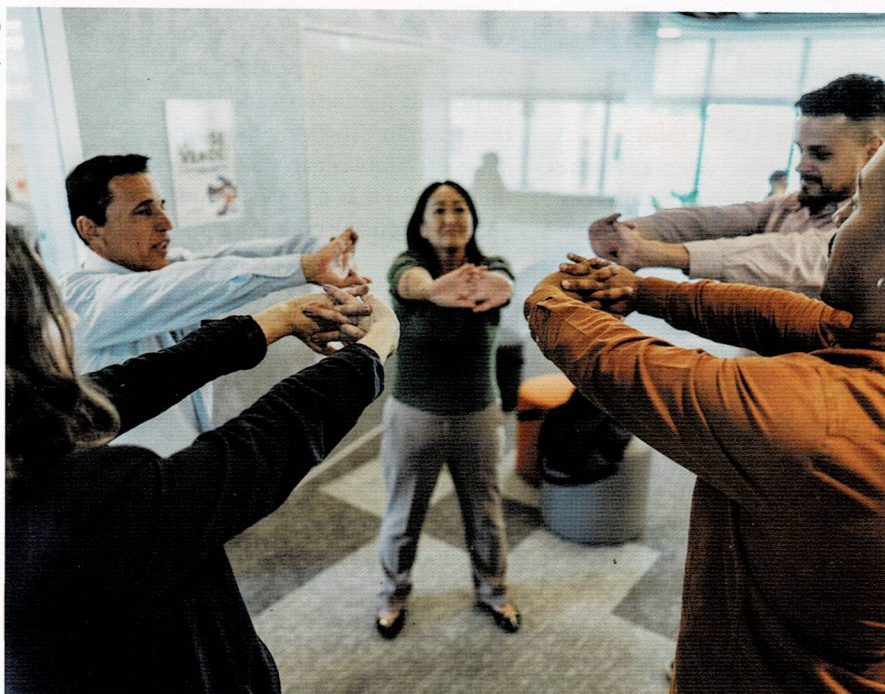
vid-19 y el regreso paulatino a la presencialidad laboral, las empresas le están dando un creciente espacio a las actividades físicas. Y no sólo como una forma de aliviar el estrés, sino también como un mecanismo para generar espacios en los que los equipos puedan integrarse, moverse y respirar juntos. Y es que, como muestra el 1er Estudio de Felicidad en el Mundo Corporativo de Aurum Consultoría y Mercado y SEMANAeconómica, más de la mitad (53.5%) de los ejecutivos locales desarrolla prácticas deportivas a diario.

ACTIVOS Y PRODUCTIVOS

El deporte ya es un ingrediente importante en los programas de integración de las empresas. Y es cada vez más frecuente que sus actividades incluyan también a las familias de los trabajadores, bajo el entendimiento de que la vida laboral no debe competir con la personal, sino alinearse con ella. “Nosotros ofrecemos experiencias de integración, tanto entre miembros de las organizaciones como entre los familiares que asisten a los eventos”, detalla Eduardo La Rosa, gerente de Eka Sports, una firma organizadora de eventos corporativos deportivos.

Esta visión empieza a cambiar el juego. Mientras algunos equipos se reúnen para discutir los KPI, otros lo hacen para correr una maratón o jugar un partido. Y los equipos que ex- ➔

Gettyimages



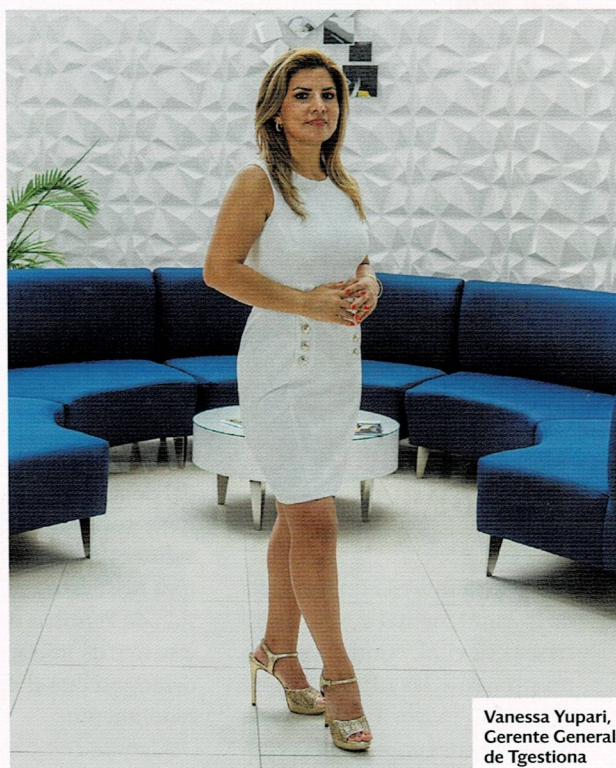
ESPACIOS QUE FUNCIONAN, PERSONAS QUE PROSPERAN

¿Puede una buena iluminación, un ascensor siempre operativo o una respuesta rápida ante una solicitud técnica impactar en la felicidad de un trabajador? Sabemos que sí, y esa influencia, constante y silenciosa, tiene nombre: Facility Management (FM).

El objetivo del FM es claro: asegurar que los espacios de trabajo funcionen. Pero su impacto va mucho más allá de lo técnico. El FM garantiza continuidad, es decir, que “todo fluya”: desde la temperatura adecuada hasta la disponibilidad inmediata de recursos. No se trata solo de mantener un edificio operativo, sino de facilitar condiciones que potencien la productividad, minimicen la inactividad y eleven la calidad de vida laboral.

Una publicación de Facility Management Magazine (FMM) asegura que, según diversos estudios, las empresas que implementan mantenimiento predictivo con inteligencia artificial han reducido hasta en un 50% las paradas imprevistas y disminuido entre un 20% y 30% los costos de mantenimiento, optimizando así la operación y minimizando interrupciones en la jornada del colaborador.

Por otro lado, la automatización de tareas administrativas no solo acelera la resolución de solicitudes, sino que también reduce el estrés laboral al liberar al personal de procesos repetitivos y burocráticos. Cuando los sistemas funcionan, los cola-



Vanessa Yupari,
Gerente General
de Tgestiona

Indicadores como la satisfacción, el clima o el ausentismo mejoran cuando el entorno está bien gestionado

boradores pueden enfocarse en lo que realmente importa, elevando su productividad y nivel de satisfacción.

El FM también contribuye a definir la mejor configu-

ración física del entorno, el cual influye directamente en el estado de ánimo. Permite adaptar los espacios a las necesidades reales del colaborador, equilibrando zonas

de descanso, luz natural, vegetación y mobiliario adecuado. Cada decisión bien ejecutada se transforma en una herramienta capaz de mejorar la experiencia humana.

Indicadores como la satisfacción, el clima o el ausentismo mejoran cuando el entorno está bien gestionado. Según un estudio publicado en Building and Environment por Singh y Zadeh (2022), tras aplicar mejoras asociadas a la certificación WELL —como iluminación natural, calidad del aire y confort ambiental—, las oficinas evaluadas registraron una mejora cercana al 30% en la satisfacción general (que pasó del 42% al 70%), un aumento del 26% en bienestar reportado y mejoras del 10% en salud mental y del 2% en salud física.

Desde el soporte que brindamos a nuestra cartera de clientes, en Tgestiona hemos reunido experiencias que vinculan directamente al Facility Management con el incremento del bienestar. Estos hallazgos refuerzan que un entorno bien gestionado no solo influye en la percepción del espacio, sino también en el estado integral de las personas. ■

El deporte va cobrando mayor importancia en el bienestar

¿Cuáles son las principales actividades que realiza para relajarse o disfrutar en su día a día?



*Hasta 3 respuestas por encuestado. Resultados no suman 100%.

Fuente: Aurum

tienden su integración al plano deportivo dan, a la vez, mejores resultados en el plano laboral. “Las organizaciones ya están incorporando la sincronía entre la vida personal, laboral y familiar como pilares de su estrategia de bienestar”, resalta Renzo Rossi, consultor y experto en estrategia de personas.

MENTE SANA

La incorporación del deporte en la agenda corporativa surge a veces como respuesta al clamor de los propios trabajadores. Grupo EFE, por ejemplo, halló en diversos *focus groups* que la actividad física había escalado posiciones en la lista de prioridades de su personal. “Vamos adaptando las estrategias a esos resultados, que revisamos de forma semestral”, señala uno de sus ejecutivos senior, Vidal Flores.

Pero esta demanda revela, además, una búsqueda de equilibrio frente al ritmo frenético del trabajo actual. Es en este escenario que el deporte se integra en una visión más amplia de la salud del colaborador, donde la salud mental ha cobrado un protagonismo innegable.

En la era digital, con su constante conexión y el influjo de las redes sociales, descuidar este aspecto impacta directamente en la productividad. Por eso, generar



AUNQUE HAYA POLÍTICAS PARA INTERCAMBIAR HORAS DE TRABAJO POR HORAS DE DEPORTE, MUCHOS TEMEN QUE ESO SE VEA COMO FALTA DE COMPROMISO

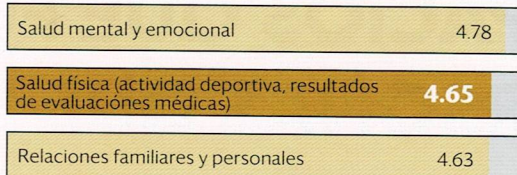
conciencia sobre la importancia de la salud mental y romper estigmas es vital. “Con el regreso progresivo a las oficinas se ha observado mayor valoración de las actividades presenciales como espacios de socialización y desconexión, incremento en la participación en actividades deportivas y de bienestar, al ser vistas como una extensión del entorno laboral saludable”, explica el gerente de Bienestar Integral de Rimac, Eduardo Cueva Vieira.

A pesar del entusiasmo de las empresas, sin embargo, el impulso deportivo todavía enfrenta algunas barreras dentro de las organizaciones. Una de ellas —quizás la más profunda— es cultural. Aunque existen políticas

La salud física se impone ligeramente sobre las relaciones

¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes aspectos?

En escala del 1 al 5



Fuente: Aurum

que permiten intercambiar una hora de trabajo por una de deporte, muchos colaboradores temen que eso se interprete como falta de compromiso.

Así, la solución no pasa sólo por ofrecer el beneficio, sino por normalizar su uso. Y eso empieza desde arriba. Algunas empresas están promoviendo liderazgos no normativos, donde el ejemplo vale más que una directiva. “No [contamos con cambios] normativos. Más bien hemos implementado actividades de promoción del deporte. Por ejemplo, el CEO tiene su día de juego de tenis con varios colaboradores”, cuenta Monica Aristizabal, directora de Gestión de Personas de Cálidda. Con este tipo de iniciativas se trata de demostrar que el deporte suma al rendimiento.

Algunas compañías están yendo aun más lejos. BBVA, por ejemplo, ha acondicionado su sede principal con gimnasio y *spa*, con la idea de integrar el bienestar físico y emocional dentro del espacio laboral. La lógica es clara: si los colaboradores cuentan con espacios para moverse, relajarse y reconectar, también tendrán mayor claridad y energía para innovar, colaborar y liderar.

El desafío no es implementar más iniciativas. Es que nadie sienta que tiene que pedir permiso para moverse y sentirse bien. ■



La Compañía Peruana de Radiofusión ganó el reconocimiento por Mejor iniciativa empresarial en prevención de Riesgos Laborales.



La iniciativa "Manos Seguras en el Trabajo" de Ausenco obtuvo el reconocimiento por Mejor iniciativa empresarial en prevención de Riesgos Laborales.

PREMIO A LA EXCELENCIA EN GESTIÓN DE RIESGOS 2024



Carlos Rizo Patrón, Vicepresidente Comercial Corporativo de RIMAC.

Con la 18ª edición de su Premio a la Excelencia, RIMAC vuelve a reforzar su compromiso con una gestión de riesgos integral que combina análisis predictivo, capacitación avanzada y asesoría experta. El evento, celebrado el 12 de junio en San Isidro, reunió a las empresas más innovadoras en prevención de riesgos laborales y patrimoniales.

Durante el evento, Mario Potestá, Vicepresidente Ejecutivo de Seguros Empresariales, y Carlos Rizo Patrón, Vicepresidente Comercial Corporativo, destacaron la importancia de adoptar tecnologías disruptivas y fortalecer la cultura de seguridad para proteger tanto al personal como los activos de las organizaciones. Con esta iniciativa, RIMAC consolida su rol como socio estratégico en la construcción de empresas más seguras y resilientes.



Mario Potestá, Vicepresidente Ejecutivo de Seguros Empresariales de RIMAC.



Ferreyros recibió el Premio Oro en la categoría Servicios.



Alejandro Chung, Gerente de Cuentas de RIMAC; **Carla Illescas Minetti**, Gerente General adjunto de Nettelco; **Alejandro Nuñez**, Gerente de Gestión Empresarial de RIMAC; **Alfredo Berckholtz**, Gerente de Finanzas de Nettelco; y **Miguel Gutierrez**, Vicepresidente Comercial del segmento empresas de RIMAC.



OPINIÓN

EL BIENESTAR NO SE CONSTRUYE DESDE LA SUPERFICIE

Cada vez más empresas toman conciencia de la importancia de generar bienestar en sus equipos. Son menos, sin embargo, las que asumen este desafío como parte de un compromiso real, que vaya más allá de simples acciones de impacto superficial.



Daphne Cavero
CEO de AWAKE Society

En un mundo corporativo cada vez más dinámico y competitivo, hablar de bienestar debería ser parte esencial de la estrategia. En los últimos años, muchas organizaciones han comenzado a destinar presupuestos al bienestar. Pero, si bien es un avance importante que se mire un poco más allá de seguros médicos o chequeos bianuales, preocupa ver cómo esos esfuerzos terminan en actividades que no generan un impacto real: *team buildings* tradicionales, charlas aisladas que se olvidan al día siguiente o acciones simbólicas pensadas únicamente para 'ponerle el check'.

Una cultura de bienestar real no se construye desde la superficie. Requiere coherencia, compromiso y un deseo genuino de cuidar a las personas. Invertir en el bienestar de los equipos, entonces, debe fomentar el crecimiento: iniciativas experienciales que se vivan e integren a nivel mental, físico y emocional.

El bienestar no es un '*nice to have*'. Es un pilar indispensable para la productividad y el alto rendimiento sostenible. Trabajar con energía —y no desde el agotamiento— requiere salud integral. Prueba de ello es que, según Gallup, los colaboradores que sienten que su empleador se preocupa sinceramente por su bienestar

tienen 71% menos probabilidades de experimentar *burnout* y son tres veces más propensos a estar comprometidos con su trabajo.

En AWAKE Society trabajamos con organizaciones que entienden esto y buscan evolucionar su cultura. Hemos acompañado a equipos de alto rendimiento en diversas industrias y lo que vemos es claro: el estrés crónico, la desconexión emocional y la fatiga sostenida no llevan a buenos resultados.

Somos seres vivenciales. Las personas no evolucionan como consecuencia de escuchar; evolucionan como consecuencia de vivir. Por eso, diseñamos experiencias inmersivas que no sólo enseñan a reducir el estrés, sino que lo hacen en el momento. No explicamos qué es la regulación emocional; guiamos a las personas para que la experimenten.

Cuando una organización se compromete con el descanso, la recuperación activa y el entrenamiento del cuerpo y la mente, todo cambia. Los equipos se alinean, colaboran mejor y los líderes toman decisiones con mayor visión.

El reto está en dejar lo convencional y pasar de las palabras a las vivencias que transforman. Porque sólo un equipo que se siente bien podrá rendir extraordinariamente bien. No se trata de hacer por hacer. Se trata de hacerlo con propósito. ■



Desde la
REDACCIÓN

SEMANAeconómica

Todas las exclusivas de
SEMANAeconómica pueden
llegar a ti **vía WhatsApp**



Escanea el código QR y súmate
a nuestra lista de difusión





Diego Chirinos,
Director
de Semana
Económica

FORO

UNA NUEVA FÓRMULA PARA EL BIENESTAR PLENO

El primer evento de Felicidad Corporativa en el Perú exploró cómo la felicidad debe convertirse en un indicador clave para la cultura organizacional y el crecimiento de los negocios. El foro se realizó el 19 de junio en el Museo de Arte Contemporáneo de Barranco, y reunió a alrededor de 200 ejecutivos durante toda la mañana. El Summit empezó con una exposición de Estefanie Martens, profesora adjunta de la Maestría en Estudios de Felicidad del Dr. Tal Ben-Shahar, donde abordó la necesidad de que los CEO consideren un indicador de felicidad para la toma de decisiones.

Luego, siguió la presentación del primer Estudio de Felicidad Corporativa en el país, a

cargo de Sebastián Bustamante y Andrés Postigo, Asociados en Aurum Consultoría y Mercados. Después, Juan Fernando Correa, Presidente de Peruanos por Peruanos y ex Gerente General del Grupo Falabella, compartió con la audiencia sus aprendizajes a raíz de su experiencia de vida.

El evento también contó con un panel conformado por José Carlos Pestana, VP de Estrategia, Marketing & Innovación de RIMAC; Eyaline Rodriguez, Directora de Marketing de Pluxee; Sebastián Ausin, Country Manager de Buk Perú; y Breny Falconí, Superintendente de Cultura, Gestión del Cambio y EX de Cementos Pacasmayo. Y concluyó con una dinámica activa con Ale Llosa, fundadora de KO ■



Juan Fernando Correa, Presidente de Peruanos por Peruanos y ex Gerente General del Grupo Falabella en el Perú.



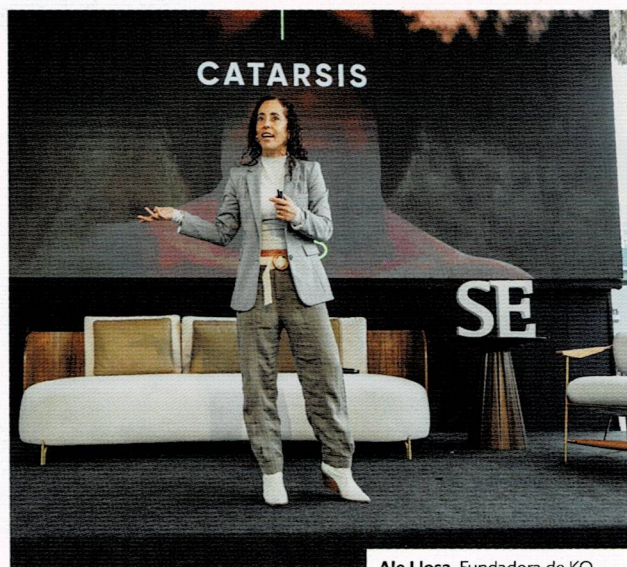
Estefanie Martens, profesora adjunta de la Maestría en Estudios de Felicidad del Dr. Tal Ben-Shahar.



Diego Chirinos, Director de Semana Económica; **Breny Falconí**, Superintendente de Cultura, Gestión del Cambio y EX de Cementos Pacasmayo; **Sebastián Ausin**, Country Manager de Buk Perú; **Eyaline Rodríguez**, Directora de Marketing de Pluxee; y **José Carlos Pestana**, VP de Estrategia, Marketing & Innovación de RIMAC.



Sebastián Bustamante y **Andrés Postigo**, Asociados en Aurum Consultoría y Mercado.



Ale Llosa, Fundadora de KO.



Tine van den Wall Bake, Gerente Senior de Gestión Social y Sostenibilidad de Repsol Perú; y **Katia Arévalo**, Analista Senior de Comunicación y Relaciones Institucionales de Repsol Perú.

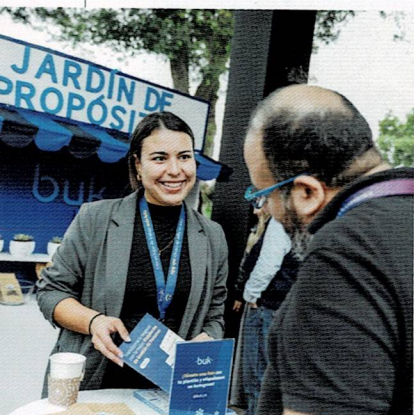




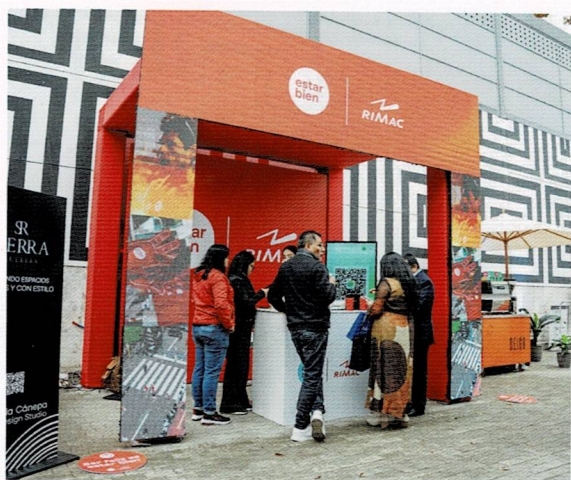
Gisella Calderón, Gerente de Control y análisis de gestión del BCP; **Juan Carlos Gallegos**, Director comercial de Pluxee; y **Begoña Sánchez**, Gerente de marketing de RIMAC.



Ivo Saona, Director general de Aporta.



Rodrigo Hudtwalcker, Country Manager de TalentLab Group; y **Paul de Rutte**, Gerente Comercial de la Universidad de Piura.



Vanina Orellana, Gerente de Recursos Humanos de Marsh McLennan Perú; **David Cuervo**, Gerente de Mercer Perú; y **Jocelyn Zapata**, Gerente de Propuesta de Valor al Colaborador de BBVA en Perú.



Sandra del Águila, Jefe de Ventas Corporativas de Pluxee; **Sebastián Berckholtz**, Gerente General de Trust Consulting; **Alejandro Bellatin**, Director de Trust Consulting; y **Erick Iparraguirre**, Head of People de Trust Consulting.



Emil Caillaux, Director Ejecutivo de L+; y **Renzo Duarte**, Gerente Comercial de Mambo.



Juan Fernando Correa, Presidente de Peruanos por Peruanos; **Mariano Paz-Soldán**, Presidente de Horton International; **Diego Chirinos**, Director de Semana Económica; y **José Carlos Pestana**, VP de Estrategia, Marketing & Innovación de RIMAC

Sectores y Empresas

AGROPECUARIO

Los bemoles de la nueva Ley Agraria

El pago de una tasa reducida del IR, propuesto por el dictamen aprobado en el Congreso, no sólo no se justificaría. Además, agregaría presión a un ya complejo escenario fiscal.

El dictamen de la 'Ley que promueve la transformación productiva, competitiva y sostenible del sector agrario', aprobado en primera votación por el Pleno del Congreso para restituir la tasa del 15% del Impuesto a la Renta (IR) a las empresas agroexportadoras entre 2026 y 2035, generaría excesivas presiones fiscales cuando los incentivos tributarios hoy ya no son imprescindibles para sostener el crecimiento de dicha industria. Como ya había advertido esta revista (SE1943), existen dudas sobre si los potenciales impactos positivos de la eventual norma compensarán la afectación de las arcas fiscales.

La agroexportación peruana experimentó un boom durante los últimos 25 años, con un crecimiento promedio anual superior al 15%. El sector pasó de generar US\$600 millones en el 2000 —año de promulgación de la 'Ley de promoción del sector agrario'— a superar los US\$12,000 millones el año pasado. La norma fue pieza clave para impulsar su despegue, pero no fue el único elemento que marcó la diferencia. También influyeron, por ejemplo, el desarrollo tecnológico, el adecuado trabajo sanitario y la apertura de nuevos mercados a través de los Tratados de Libre Comercio (TLC) y la promoción de

Difusión



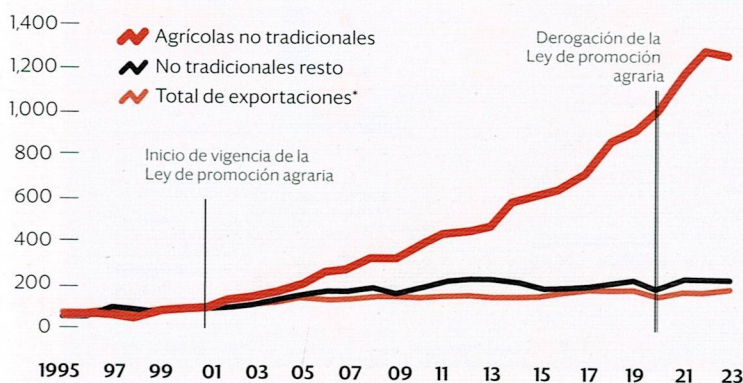
la oferta exportable, como lo han remarcado estudios del Banco Central de Reserva (BCR).

La relevancia de estos factores para la competitividad del sector quedó en evidencia entre el 2020 y la actualidad. En los últimos años estuvo vigente la 'Nueva ley de promoción agraria', que dispuso aumentos progresivos del IR hasta regresar a la tasa de 30% en 2028. Pese a que la carga tributaria fue mayor —este año la tasa es del 25%—, el sector mantuvo su crecimiento: su valor creció 13.5% anual en promedio, superando el ritmo de la década anterior.

En línea con ello, las agroexportaciones no tradicionales —entre las que destacan cultivos como el arándano, la palta y la uva— han registrado hitos históricos (ver gráfico). "Incluso con el fin de la ley, la pandemia del Covid-19 y los fenómenos climatológicos, el sector siguió creciendo. Es bastante cuestionable extenderlo 10 años a un sector que ya tiene al menos 25 años con este beneficio", advierte el gerente general del Instituto Peruano de Economía (IPE), Carlos Gallardo. "Era una medida temporal. Estamos en una situación totalmente distinta que no amerita [extender el beneficio]", agrega el profesor de Economía de la Universidad del Pacífico, investigador del CIUP y exviceministro de Economía, Carlos Casas.

De ratificarse en una segunda votación,

Volumen de exportaciones
(2001=100)



*Excluye exportaciones agrícolas no tradicionales.

Fuente: BCR

AUGE DE BLINDADOS

la medida generaría un costo de S/1,170 millones anuales, según un reciente documento técnico del Consejo Fiscal. Y el dictamen no plantea que la reducción de impuestos esté sujeta a mecanismos que aseguren inversión por parte de los beneficiarios. “No está condicionado a nada. Las empresas beneficiadas no tienen que comprometerse a invertir, a generar empleo o a mejoras tecnológicas”, advierte el investigador de Grade, Eduardo Zegarra.

El sector respalda el dictamen, ya que, además de compensar los costos laborales derivados de la Bonificación Especial por Trabajo Agrario (BETA) aprobado en 2020, también plantea que los beneficios tributarios se extiendan a los pequeños y

De ratificarse en segunda votación, la norma generaría un costo de S/1,170 millones anuales

medianos agricultores (SE1943). En detalle, los pequeños productores que generen menos de S/160,500 de ingresos netos estarían exonerados de pagar el IR. Los que generen hasta S/802,500 UIT aplicarían un 1.5% de IR.

El problema es que el beneficio no alcanzaría a la mayoría de ellos, al operar en la informalidad. De las 2.2 millones de unidades agropecuarias, sólo 25,703 están registradas en Sunat, de acuerdo con un informe del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). De ese pequeño grupo, sólo 3,511 aplican al régimen tributario del sector agrario, siendo 506 las empresas que tienen ingresos superiores a S/9 millones. “Al pequeño agricultor la tributación no lo toca”, afirma a esta revista una fuente del Ejecutivo que participó en la discusión técnica sobre la ley, sin autorización para declarar. (CGC)■

La creciente inseguridad y el alto nivel de violencia en el país han impulsado un fuerte incremento en la demanda por vehículos blindados. Usualmente, el servicio tenía un alcance limitado, pues estaba dirigido a familias acaudaladas o altos ejecutivos de grandes empresas. Sin embargo, el avance de la criminalidad y el aumento de los ataques con armas de fuego ha provocado que el blindaje vehicular alcance a nuevos perfiles de clientes.

En Lima, el 27% de la población ha recibido amenazas o extorsiones en los primeros tres meses del año, y un 38% ha estado cerca o conoce a alguien que ha estado cerca de un tiroteo, revela el segundo reporte del Observatorio del Crimen y la Violencia del Banco de Ideas de Credicorp.

En medio de esta situación, las solicitudes de blindaje vehicular han aumentado de forma sostenida. Sólo en el último año, el valor de importación de vidrios blindados –componente clave para este servicio– se incrementó en más de 80%, y se proyecta que en el 2025 esa cifra sea superada. “Estamos al máximo de nuestra capacidad, con listas de espera”, cuenta el gerente financiero de Armor Corp, Juan José Rázuri. En lo que va de junio, la compañía ya superó en 60% las unidades blindadas durante todo el 2024.

El crecimiento de la demanda ha obligado a las firmas a reorganizar sus operaciones. Varias han implementado horarios nocturnos y consideran trabajar también los fines de semana. Armor Corp, que concentra cerca del 70% del



SEMANAeconómica

mercado, ya tiene previsto construir una nueva planta de blindaje para duplicar su capacidad operativa y, así, atender la creciente presión del mercado.

El perfil del cliente ha cambiado drásticamente. Antes, el blindaje estaba dirigido a un segmento empresarial con oficinas en distritos como San Isidro o Miraflores. Hoy, los clientes provienen de las periferias de la capital y de ciudades como Pataz o Juliaca. “La delincuencia está muy presente en los conos y zonas emergentes de Lima”, explica el gerente comercial de X-Treme Blindaje, Juan Antonio Mendoza. Medianos empresarios como dueños de colegios, compañías de transporte e incluso artistas están cotizando servicios de blindaje como parte de su plan de protección personal. El fenómeno también ha

motivado una transformación del tipo de vehículos que pasan por blindaje. Si antes el foco estaba en vehículos de lujo, hoy los proveedores ofrecen blindaje para autos más comerciales, incluidos los modelos de marcas chinas, cuya participación en el mer-

cado automotor ha crecido en los últimos años. “La decisión de entrar a blindar autos chinos la hemos tomado recién hace un

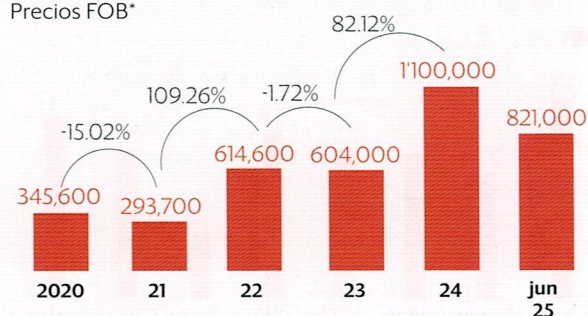
mes”, comenta el gerente general de Armor Corp, Alberto Santillana.

El nivel de blindaje más solicitado también ha cambiado. Antes predominaba el nivel 2, pero hoy el nivel 3 –que resiste proyectiles de mayor potencia, como el Magnum .44–, gana terreno. En Proteimax, este nivel era casi inexistente, pero ahora representa el 40% de los vehículos blindados, afirma su gerente general, Luis Castro. (AÑO)

Hoy, los clientes provienen de las periferias de la capital y de ciudades como Pataz y Juliaca

Importaciones de vidrios blindados

Precios FOB*



*Son los precios de importación (en US\$) sin incluir flete, seguros y sin gastos de desaduanaje

Fuente: Aduanet - Sunat

TEMPORADA AUSPICIOSA

Los rápidos avances en las capturas de la primera temporada de pesca de anchoveta en la zona centro-norte del litoral peruano –con la cuota más alta registrada desde 2018– auguran un año con mejores resultados para las pesqueras respecto a 2024.

Esta semana, el sector alcanzó una captura total del 70.4% (ver gráfico), tras casi nueve semanas de faena, de acuerdo con los últimos datos del Instituto del Mar de Perú (Imarpe). Y aún queda más de un mes de faena antes de que la temporada concluya oficialmente.

“Comenzamos con ritmos muy fuertes de capturas, alrededor de 40,000 toneladas diarias, que es bastante”, detalla el CFO de Exalmar, Raúl Briceño. El sólido desempeño tuvo un impacto favorable en el crecimiento del sector en mayo, que superó el 300%, de acuerdo con las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

El ritmo de capturas, sin embargo, se ha desacelerado en las últimas dos semanas y se ha mantenido en torno a las 8,000 TM diarias. “Los oleajes anómalos y el ingreso

de aguas de mayor salinidad han ocasionado que la anchoveta se meta a las cinco millas y no sea accesible para la pesca industrial”, explica la CEO de Pesquera Austral, Adriana Giudice. La situación genera costos operativos más altos para las embarcaciones, pero la industria espera mejores condiciones las próximas semanas. “Poco a poco todo se está normalizando. Ayer [martes 17] hubo un desembarque de 13,000 toneladas. Esperamos un ritmo mucho más constante en la última semana de junio”, prevé la presidenta de la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP), Jessica Luna. Así, se podrían capturar los 3 millones de TM

establecidas por el Ministerio de la Producción para esta temporada.

Aun así, el volumen

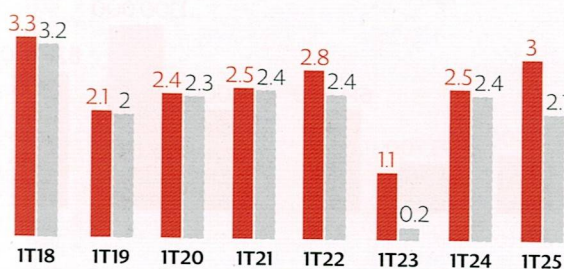
capturado hasta hoy tendrá un impacto notoriamente favorable en los resultados del 3T24, debido a los mayores inventarios de harina y aceite de pescado, un factor clave para los ingresos de las compañías. Y también, por lo tanto, en los resultados de 2025, siempre que la cuota de la segunda temporada se mantenga cerca de los 2 millones de TM. “El 2025 debería ser un mejor año que el 2024. Hay un mayor volumen y tenemos aceite”, señala Briceño. (ASU)

“Comenzamos con ritmos muy fuertes de captura, alrededor de 40,000 TM diarias”

Primera temporada de pesca de anchoveta

En millones de TM

■ Cuota ■ Captura



Fuente: Produce, Imarpe



TURISMO

“[El Holiday Inn] consolida nuestra posición en Lima”

Andrés Fajardo, CEO de GHL Hoteles –uno de los operadores más grandes de Latinoamérica– cuenta detalles sobre sus nuevas incorporaciones en el Perú, sus planes de crecimiento y su estrategia para duplicarse en cuatro años

GHL Hoteles acaba de anunciar la incorporación del Holiday Inn Lima Miraflores a su portafolio. ¿Cuánta capacidad están agregando?

GHL tiene 64 hoteles, desde Guatemala hasta Chile, y unas 8,000 habitaciones. En Perú tenemos nueve hoteles en lugares como Lima, Cusco, Puno y Arequipa. La adición del Holiday Inn es importante, porque consolida nuestra posición en Lima; en particular, en Miraflores. Son 200 habitaciones que sumamos en Perú y llegamos a 1,124, que es más o menos el 15% de todas las habitaciones que tenemos.

¿Tiene otros planes en Perú?

Estamos ampliando algunos de nuestros hoteles y remodelando otros. También casi está finalizado el Sonesta de Miraflores. Estamos participando en varios proyectos que están en las fases finales de estructuración o en inicio de construcción. La idea es seguir creciendo en Perú. Nuestro objetivo, como GHL, es duplicarnos en los próximos tres o cuatro años. Obviamente, en el Perú quisiéramos llegar a 20 hoteles. Incluso estamos considerando una estrategia de crecimiento inorgánico.

El sector se recupera con fuerza desde 2024, pero muchos hoteleros todavía señalan que los tickets se

mantienen bajos. ¿Sus tarifas aún no se recuperan?

No bajamos las tarifas y ahora están en una rampa ascendente. Bajarlas es peligroso, porque volver a subirlas es difícil. Estamos convencidos de que podemos usar otras palancas para no permitir que la respuesta automática a una caída de demanda sea bajar los precios. Por ejemplo, con una oferta de bebidas y alimentos fuerte.

GHL también ingresó a Panamá incorporando un Hotel Radisson. ¿A qué otros países apuntan para alcanzar su objetivo de duplicarse?

Nos gustaría fortalecer los países donde ya estamos. También entrar en México. Venimos trabajando con propietarios mexicanos y marcas internacionales que están allá para determinar cuál es la mejor forma de entrar. No queremos entrar con un hotel; quisiéramos entrar con un grupo de hoteles. Otro lugar a donde queremos entrar es República Dominicana.

¿Expandirse a Brasil también está dentro de sus planes?

Es un mercado de alta rentabilidad, muy atractivo, pero ¿si voy puedo ganar?. Tiene una regulación compleja, una estructura tributaria para cada estado y otro idioma. No estamos seguros de estar listos. (ASU)

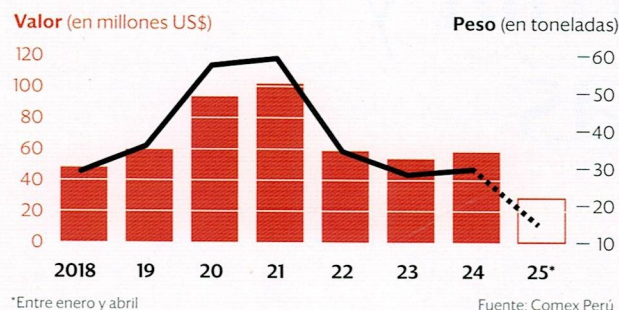
RUSIA SE REACTIVA

La demanda del mercado ruso por cultivos de agroexportación peruana comienza a mostrar señales de reactivación, tras el bloqueo del tránsito comercial a raíz de la invasión a Ucrania.

El sector agrícola es el principal motor del comercio entre Rusia y Perú: concentra el 70% del total de importaciones, recuerda Gabriel Arrieta, jefe de Estudios Económicos e Inteligencia Comercial del Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de la Asociación de Exportadores CIEN-ADEX.

Antes de la invasión a Ucrania, las importaciones agropecuarias rusas llegaron a superar los US\$100 millones, pero en 2022 y

Agroexportaciones peruanas a Rusia



2023 registraron caídas continuas (ver gráfico). Las proyecciones para este año apuntan a un mejor desempeño. Entre enero y abril, las agroexportaciones peruanas a Rusia crecieron 62% en valor y 73% en volumen frente al mismo periodo del año pasado.

Entre los principales productos exportados destacan la palta, el mango, la granada

y la uva, aunque esta última sigue siendo la más rezagada en su recuperación, detalla el gerente de Estudios Económicos de ComexPerú, Rafael Zacnich. "También hemos empezado a ingresar con arándanos", añade.

El agro concentra el 70% de las exportaciones a Rusia

La situación actual ha motivado a que las agroexportadoras reanuden sus envíos. Frutas de Piura, por ejemplo,

ha retomado negociaciones con clientes rusos para la exportación de mango, algo que no ocurría desde 2021, comenta su gerente general, César Morocho.

Otras empresas, como Evergreen, están aprovechando esta reactivación para consolidar a Rusia como un destino clave. La compañía ha enfocado su campaña de granadas casi exclusivamente en ese mercado: el 90% de sus envíos tiene Rusia como destino. "Habíamos estado explorando este mercado y el año pasado firmamos el contrato. Hemos enviado 20 contenedores", menciona su gerente general, Aldo Fuster.

La empresa ya cerró acuerdos para nuevos envíos de cara a la campaña de 2026, con la expectativa de duplicar los resultados actuales y estabilizar a Rusia como destino del 70% de sus exportaciones de granada. (CGC)

"Tenemos todo nuestro foco puesto en la venta de seminuevos"

Matias Fritsch, presidente ejecutivo de Autoland para Perú y Colombia, revela los planes de la firma para continuar creciendo en el rubro de seminuevos e incorporar nuevas marcas chinas a su portafolio. Proyecta cerrar el 2025 con 20 puntos de venta en Lima.

El mercado de livianos creció 14% en mayo. ¿Cómo le fue a Autoland?

A mayo de 2025, vendimos 5,976 unidades, 37% más que el año pasado. Esto se debe a un crecimiento inorgánico que tuvimos a fines del año pasado, cuando ampliamos nuestra cobertura con marcas del grupo Inchcape. Principalmente, sumamos marcas chinas, que son las que están creciendo más en el mercado. También nos apalancamos en el crecimiento propio del mercado. Nuestro market share en Lima es de 11%.

¿Cómo le va a sus marcas chinas?

Nuestras marcas están en el top cinco de marcas chinas del mercado. Lo único que vemos para adelante son mayores crecimientos en ese segmento. El auto chino logró un mejor

nivel de calidad de producto, a un costo más bajo y bien competitivo. Hoy existen conversaciones para sumar nuevas marcas a nuestro portafolio, pero aún no hay algo concreto.

¿Y a su unidad de seminuevos?

Los seminuevos representan un 19% de nuestra venta total. Es un mercado que está en crecimiento y sus tickets han mejorado. Su potencial es gigante. Como grupo, tenemos todo nuestro foco puesto en la venta de vehículos seminuevos. Para el resto del año, nos encantaría que represente un 25% de la venta total. Y, en un mediano plazo, nos gustaría llegar al menos a 50%.

¿Qué inversiones tienen en su pipeline?

Los planes son terminar de habilitar los locales

del proyecto con Inchcape, en Plaza Norte. Además, vamos a abrir un local de Subaru y otro de Great Wall Motors en Surco. Terminaremos el año con cerca de 20 puntos de venta en Lima.

¿Cómo vienen evolucionando sus márgenes de rentabilidad?

Los márgenes de la distribución de vehículos en el Perú no son altos. Con el crecimiento del mercado, estos se han mantenido estables, pero el costo de venta es uno de los más elevados en la región. Lo que a nosotros nos ha compensado ha sido el volumen. Nuestros márgenes no han variado, han sido similares en los últimos años.

¿Cuáles son las metas de Autoland para 2025?

En vehículos nuevos, estimamos colocar alrededor de 12,000 autos. En el caso de usados, 2,800. Sería un aumento aproximado del 40% respecto al año pasado. (AÑO)



Autoland

Economía y Finanzas

TIPO DE CAMBIO

Dólar en caída

Contra lo que se proyectaba a inicios de año, el dólar sigue debilitándose. Y, a nivel local, las proyecciones ya aceleran su ajuste a la baja.

La evolución del tipo de cambio ha dado un giro inesperado. Al comenzar el 2025, tomando en consideración el efecto del inicio del mandato de Donald Trump en EE.UU. y las perspectivas de la guerra arancelaria, el consenso apuntaba un dólar fortalecido en los mercados globales. La realidad de hoy, sin embargo, apunta en una dirección diametralmente contraria, con proyecciones locales que aceleran su revisión a la baja.

El dólar no ha cumplido su habitual papel de refugio global. Ante un escenario de crecientes riesgos internos en EE.UU., los inversionistas han mantenido una prudente distancia respecto al billete verde y otros activos estadounidenses. Ello como consecuencia de la percepción que tienen de una economía sobre la que hoy sobrevuela el riesgo de una recesión, debilitada por la política arancelaria y estresada por el agresivo plan fiscal de la administración Trump. “Creíamos que con la volatilidad global el tipo de cambio iba a subir, pero se observó todo lo contrario”, reconoce el jefe del Sistema de Información de Macroconsult, Eduardo Jiménez.

Este escenario global tiene correlato en el Perú. Se esperaba que, luego del efecto estacional que genera la regularización del pago del impuesto a la renta, el dólar empezara una trayectoria de repunte durante el 2T25. Pero eso tampoco ocurrió. Por ahora, la cotización está en torno a S/3.58; un nivel

que no se veía desde julio de 2023. Y, si bien a futuro la puerta está abierta para un eventual un repunte, este obedecería sobre todo a condiciones internas aún inciertas. “Nuestras proyecciones han cambiado en términos de la trayectoria. Esta primera parte ha sido inesperada. La vuelta [del tipo de cambio] empezaría durante el 3T25, atada a la incertidumbre política”, prevé el economista del IPE, Víctor Fuentes.

Las proyecciones locales ya han sido revisadas a la baja. Credicorp Capital corrigió su proyección de cierre de año, de S/3.75 a S/3.65, Macroconsult bajó de S/3.73 a S/3.65 y, el IPE, de S/3.80 a S/3.75. El consenso de LatinFocus también ha

Una posible depreciación del sol por ahora sólo se apoya en factores políticos inciertos

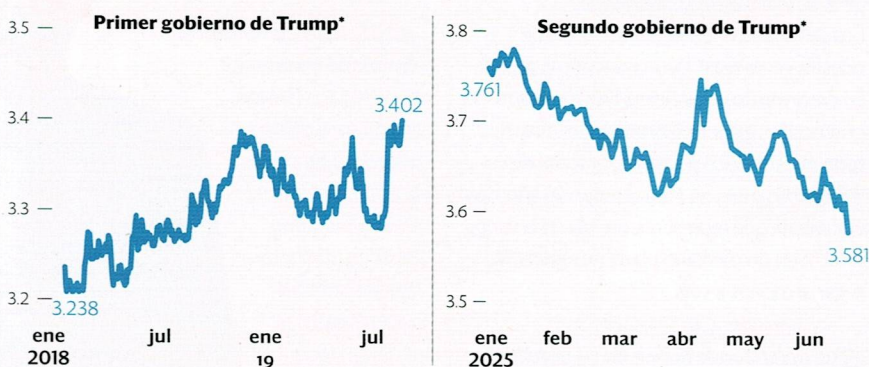
reflejado este escenario de menor presión cambiaria, pasando su proyección de S/3.79 a S/3.75 de enero a junio.

Hoy, sin embargo, los fundamentos económicos no presionan hacia una depreciación

del sol, por lo que la expectativa de un repunte del dólar se apoya en factores políticos sobre los cuales aún no existe claridad. “Vamos a seguir viendo un soporte importante por las cuentas externas, lo cual hará que el tipo de cambio tienda a la baja. Pero, como tendencia general, vemos cierta presión al alza por el escenario preelectoral”, dice el economista principal de BBVA Research en Perú, Francisco Grippa.

De momento, el sol se mantiene firme y no hay señales claras de que se vaya a dar una fuga de capitales por motivos políticos. “El escenario preelectoral podría llevarlo a S/3.65, aunque no sabemos si será así finalmente”, advierte Jiménez. (JTV) ■

Tipo de cambio durante las guerras comerciales
S/por US\$



*Se tomó el 2018 como punto de referencia por ser el inicio de la guerra comercial EE.UU. - China

Fuente: BCRP

DIRECTO A LA BILLETERA

Las billeteras digitales se convertirán en una opción para el pago de haberes y competirán con las cuentas sueldo de los bancos. Varias de ellas ya alistan ofertas diferenciales para captar clientes.

El 11 de junio, el Congreso aprobó una ley que permite el uso de las billeteras digitales para el abono de sueldos, previo acuerdo entre el empleador y el trabajador. "Es un paso muy importante hacia una verdadera inclusión financiera y permitirá a las billeteras ofrecer otros

servicios", destaca Alberto Castillo, CEO de la billetera digital Ligo.

Las billeteras digitales vienen ganando relevancia entre los pagos minoristas (ver gráfico). En el Perú, el 50% de los adultos no está bancarizado, pero el 58% ya usa billeteras digitales, refiere Gustavo Mohme, CEO de GMoney. Al recibir sus sueldos en una billetera digital, los trabajadores informales pueden construir un historial financiero y acceder al crédito formal, añade.

Para poder recibir haberes, las billeteras deben estar vinculadas a una cuenta bancaria o a una cuenta de una Empresa Emisora de Dinero

Electrónico (EED), precisa Luis Ernesto Marín, socio de Rubio Leguía Normand.

Actualmente, existen unos 7.8 millones de cuentas sueldo en el Perú, estiman fuentes del sector financiero. Sin embargo, todavía hay trabajadores formales que siguen recibiendo sus sueldos en efectivo o por vías informales, advierte Claudia Silva, head de Pagos de Yape. La billetera digital del BCP está considerando ingresar a ese mercado. "El perfil del usuario de Yape es distinto al del BCP, por lo que, de hacerlo, en realidad estaríamos ampliando esa oferta", acota Silva.

GMoney y Ligo, que son EEDs, también han reci-

bido la norma con expectativa. Castillo adelanta que Ligo Wallet ya trabaja un plan de promociones y descuentos para sus clientes.

A la fintech Global66 también le interesa fomentar el uso de la billetera digital para el depósito de los haberes. "Se abre la puerta a la optimización de esos fondos", estima su country manager, María José Artacho. Su oferta diferencial tendría como foco principal una "gestión multi-moneda inteligente".

Tras la promulgación de la ley, la SBS deberá ajustar el actual límite operativo de la billetera digital, mientras que al MEF le corresponderá aprobar el reglamento. (MAP)

El 58% de los adultos ya utiliza billeteras digitales

Evolución de la participación de operaciones de instrumentos de pago minoristas

En %



Fuente: CCE y Empresas del Sector Financiero/Elaboración: BCR

UMBRALES MAS ALTOS

El Banco Mundial (BM) ha elevado sus estándares para clasificar la pobreza monetaria. Así, la nueva línea de pobreza internacional para países de ingreso medio-alto –como el Perú– pasó de US\$6.85 a US\$8.30 diarios por persona, medidos en paridad del poder adquisitivo (PPA) de 2021.

El BM ha incrementado los umbrales mínimos para los países de todos los grupos de ingreso (ver gráfico). Con esto, en términos numéricos, la proporción de peruanos pobres naturalmente se incrementará.

cambio tenemos una metodología más rigurosa que eleva el estándar de lo que se considera 'no pobre', explica la experta.

Según las cifras del BM, antes de la actualización alrededor de 11 millones de peruanos –31% de la población– vivían con menos de US\$6.85 diarios (PPA 2017). Con la nueva línea, la tasa de pobreza se eleva a cerca de 36%, lo que supone que más de 12 millones de personas en el país hoy están por debajo del nuevo umbral internacional de pobreza.

"La historia que cuentan las cifras del BM es la misma que cuentan las cifras del INEI", complementa Paola

Líneas de pobreza globales (US\$ por persona al día)

Grupo de ingresos	Año (anterior)	Mediana (anterior) US\$	Año (nuevo)	Mediana (nueva) US\$
Bajo ingreso	2014	2.15	2020	3
Ingreso medio-bajo	2015.5	3.65	2019	4.2
Ingreso medio-alto (segmento de Perú)	2017	6.85	2021	8.3
Alto ingreso	2017	24.35	2021	29.4

La tabla resume las líneas de pobreza globales. La mediana (anterior) se refiere a la línea de pobreza mediana, expresada en dólares PPA de 2017. La mediana (nueva) se refiere a la línea de pobreza mediana, expresada en dólares PPA de 2021.

Fuente: Grupo Banco Mundial

Según Eliana Rubiano, economista senior en la práctica global de Pobreza y Equidad para América Latina y el Caribe del BM, el efecto

inmediato en el país es un aumento de aproximadamente cinco puntos porcentuales en la tasa de pobreza.

Bajo el nuevo umbral, un considerable grupo de personas que antes se situaba apenas por encima de la línea ahora califica como 'pobre', aunque, como detalla Rubiano, esto no supone un empeoramiento de sus condiciones de vida. "Las tendencias de reducción de pobreza se mantienen iguales con ambas líneas. Con este

Con el nuevo umbral, 12 millones de peruanos califican como pobres

Herrera, economista senior del IPE. En su opinión, estas mediciones evidencian que el Perú va rezagado frente a países vecinos en la tarea de reducir la

pobreza.

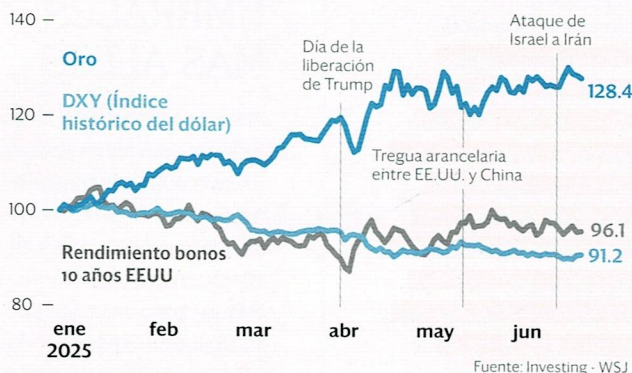
Las líneas internacionales de pobreza son utilizadas como un referente comparativo. Con el anterior umbral, la tasa de pobreza del Perú estaba por encima de países como Chile, Brasil, o Bolivia en 2024. "La actualización es útil. Nos permite vernos en un contexto y comparación global, pero las políticas públicas las guían las cifras del INEI", concluye Yohnny Campana, economista asociado en Macroconsult. (JTV)

REFUGIO DORADO

Mientras el dólar y los bonos del tesoro de EE.UU. pierden atractivo como activos defensivos, el oro se sigue consolidando como el activo predilecto para mitigar los riesgos globales. "Se nota de manera más clara el desplazamiento del oro frente a otro refugio tradicional", apunta Marina Valentini, estrategia de mercados globales de J.P. Morgan Asset Management.

Su rol protagonista se confirmó en dos momentos clave: el llamado 'Día de la Liberación' del presidente Donald Trump y el reciente ataque de Israel a Irán. En ambas ocasiones, el oro respondió con una escalada de precios. Pero, a diferencia de anteriores episodios, el movimiento hacia el oro fue en solitario, pues las tasas de los bonos del Tesoro

Evolución de activos refugio en el 2025
(31/12/2024 = 100)



se mantuvieron presionadas al alza y el índice DXY –que mide la fortaleza global del dólar– continuó con su debilidad. "Si bien esto no implica un cambio estructural definitivo, sí muestra que en determinados momentos el mercado puede inclinarse más hacia activos físicos", apunta Ana Lucía Rondón, asociada de Inversiones de Prima AFP.

Según Valentini, esta dinámica refleja temas clave como las preocupaciones fiscales en

EE.UU. y las presiones inflacionarias que podrían influir en la Fed. La rebaja de Moody's a la calificación crediticia de EE.UU. fue una señal de alerta sobre los riesgos asociados al déficit y el elevado endeudamiento. A esto se suma la incertidumbre en torno al plan fiscal del presidente Trump, pendiente de aprobación en el

"Se nota de manera más clara el desplazamiento del oro frente a otro refugio"

Senado, que podría agravar el desequilibrio estructural del país. "El oro ha sido el claro ganador, rindiendo casi 29% versus el 2.7% de los bonos del tesoro", apunta Jorge Beingolea, vicepresidente de Soluciones de Portafolio de Credicorp Capital.

Mientras los riesgos comerciales y fiscales persistan, el oro mantendrá su rol de activo defensivo preferido. No obstante, Carlos Müller, director de *Investment Strategy & Advisory* de BBVA Perú, señala que otros refugios tradicionales podrían repuntar un

poco, conforme se acerquen las elecciones de medio término en EE.UU., previstas para noviembre de 2026. "Si la economía no va bien para ese entonces, es bien difícil que [el presidente Trump] saque mayoría en el Congreso. Probablemente, la agenda de Trump tenga el tiempo contado", estima. (JTV)

SEGUROS

INSUFICIENTE PROTECCIÓN

El sector empresarial peruano aún enfrenta una importante brecha en la cobertura de riesgos catastróficos, como los derivados de un terremoto de gran intensidad u otros desastres naturales.

Contar con seguros que cubran estas eventualidades es clave para que las empresas se puedan recuperar rápidamente y salvaguardar su operatividad. No obstante, como señala Martín Penagos, gerente de Líneas Comerciales de Pacífico Seguros, en el Perú son las empresas de gran envergadura las que más cuentan con pólizas de este tipo, que protegen tanto su patrimonio como a sus trabajadores.

En la medida en que se desciende en la pirámide empresarial, la contratación de seguros

se reduce de forma significativa, advierte Mario Potestá, vicepresidente ejecutivo de Seguros Empresariales de Rimac Seguros. Así, menos del 50% de las pymes cuentan con un seguro catastrófico, y la cifra incluso cae por debajo del 5% en el caso del sector informal, según estimaciones de la Asociación Peruana de Empresas de Corredores de Seguros (Apecose).

Una de las pólizas empre-

sariales más comunes es el seguro multirriesgo, que cubre el patrimonio ante siniestros como incendios y fenómenos naturales, incluyendo los sismos, indica Miguel Ángel Ramírez, gerente de Seguros Generales de La Positiva. Pacífico, por su parte, ofrece un seguro contra incendios con extensión a riesgos de la naturaleza para una protección esencial, pero tiene también coberturas más

específicas para sismos.

Otra tarea pendiente para las empresas locales es la adopción de planes de continuidad del negocio en situaciones catastróficas. Eduardo Morón, presidente de la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (Apeseg), advierte que las compañías tendrían que estar preparadas, por ejemplo, para interrupciones en las vías de comunicación, en el fluido eléctrico, en los canales de distribución y en el abastecimiento por parte de sus proveedores.

Ramírez refiere que hay un creciente interés por implementar planes de continuidad y protocolos de emergencia, aunque existen importantes brechas, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas. Sectores claves como el financiero y el de seguros están estrictamente obligados por la SBS a contar con estos planes, apunta Penagos. (MAP)

Menos del 50% de las pymes tiene un seguro catastrófico



CerbyImages

POLÍTICAS DE DEI

Detrás del repliegue del activismo *pride*

Frente a un creciente temor al *backlash* en redes sociales, muchas empresas locales han decidido desplegar un apoyo más cauteloso y cuidado a la agenda LGTBIQ+ en el 'Mes del Orgullo'.

Tras un ligero repunte en 2024 (SE 1921), las comunicaciones externas de las empresas peruanas en el marco del 'Mes del Orgullo LGTBIQ+' disminuyeron drásticamente este año. A una semana del Día Internacional del Orgullo (28 de junio), se ve mucho menos pronunciamientos públicos que en años previos (ver gráfico). Y es que, ahora, la mayoría de comunicaciones corporativas apuntan a limitarse casi exclusivamente a la fecha central.

Este cambio de tendencia de las empresas locales se da en un escenario global ciertamente menos favorable para las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI). "Algunas han dejado de comunicar y de ejecutar iniciativas tanto a nivel interno como externo. Otras han buscado hacer lo que se pueda con un presupuesto recortado. Las menos se han mantenido e incluso redoblado esfuerzos", cuenta el director ejecutivo de la ONG Presente, Renato Velásquez.

Factores como el contexto crítico hacia la diversidad (SE1952) y el temor al *backlash* en redes sociales han llevado a algunas empresas peruanas a reevaluar sus manifestaciones públicas de apoyo a la comunidad LGTBIQ+. Algo que sucede incluso en aquellas compañías que siguen desplegando dicha



agenda. "Han preferido enfocar los esfuerzos internamente y comunicar esto en espacios más sociales, ciudadanos y sostenibles. Ya no en canales de *marketing*", afirma el CEO de Café Taipá, Milton Vela. El BBVA, por ejemplo, iluminó su sede central con los colores de la bandera LGTBIQ+ y viene realizando — como cada mes de junio — actividades con sus colaboradores para promover la inclusión, mientras sus perfiles institucionales

de Instagram, Facebook y LinkedIn se mantenían hasta el jueves 19 de junio sin publicaciones sobre este tema.

El silencio de las compañías en redes sociales no supone necesariamente un retroceso en sus inicia-

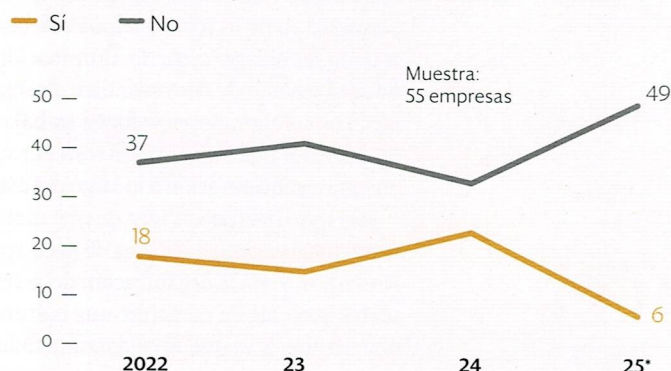
tivas de DEI. Por ejemplo, según cifras preliminares del Ranking PAR 2025 de Aequales, el 78% de las empresas aún prioriza la inclusión de personas LGTBIQ+. "Muchas están tomando la oportunidad del contexto para entender dónde están hoy, analizar qué se ha hecho, qué tiene que mejorarse y qué dicen los datos, su personal y grupos de interés", asegura la gerenta de Consultoría de Aequales, Alexa Gerez.

Pero lo cierto es que la ausencia de pronunciamientos tiene un efecto en la conversación pública. Vela apunta que los sectores conservadores interpretan esto como una evidencia de que las empresas están abandonando sus políticas de inclusión. Y al interior de las organizaciones también pueden surgir distintas lecturas. "Tenemos que continuar [con el activismo *pride*] ahora más que nunca. Nuestros colaboradores de la comunidad esperan que sigamos siendo coherentes", recalca la jefa de Comunicación y Responsabilidad Social de Konecta, Paloma Salazar. (MAB)

Algunas empresas peruanas están reevaluando sus manifestaciones de apoyo público a la comunidad LGTBIQ+

Disminuye la comunicación externa durante el mes del orgullo

Realizaron al menos una publicación en redes sociales



*Hasta el 19 de junio

Fuente: elaboración propia



TECNOLOGÍA

Diego Montoya y Sergio Soliz

"Si los equipos no generan confianza, las cosas no van a salir"

Interseguro atraviesa la segunda etapa de su trayecto a la nube. Sergio Soliz (SS), su vicepresidente de TI, y Diego Montoya (DM), director general de Google Cloud Perú, comparten los últimos avances del proceso.

¿Por qué Interseguro trasladó el 100% de su infraestructura a la nube en lugar de utilizar un entorno híbrido?

SS: Interseguro estaba al 100% *on-premise*. Es decir, toda la infraestructura que teníamos era 100% física. Esas bondades que da [la nube] –agilidad, eficiencia, *performance* y demás– nos permitieron decir "tenemos que pasar todo" y no buscar un modo híbrido.

¿Y por qué optaron por una sola nube cuando un entorno multinube puede darles más flexibilidad?

SS: Uno tiene que saber escoger el momento adecuado para ser 'multinube'. En ese momento, era importante migrar a una [sola] nube por la envergadura: hemos migrado 350 servidores. Estamos hablando de sistemas *core* y puedes parar toda la operación si no lo haces bien. Es más sencillo y ágil con un aliado estratégico que con varios.

¿Qué los hizo decidirse por Google Cloud?

SS: Pusimos en la balanza varias variables: *performance*, costos. Y salió una variable

que no teníamos dentro del radar, el *partnership*. Ese fue el gran diferenciador.

DM: Lo que nosotros venimos haciendo es incrementar el equipo, la presencia y el foco en el Perú para generar relaciones en profundidad. De la tecnología podemos hablar mucho y a todo eso le podemos hacer *check*, pero si los equipos no generan confianza, las cosas no van a salir.

Ahora que realizaron la migración, ¿qué sigue?

DM: El *journey to cloud* no ha terminado. El enfoque, desde nuestra perspectiva, es el mismo: acompañar y definir el siguiente paso del *roadmap* [con] el equipo asignado y encontrar puntos adicionales de eficiencia. La idea es trasladar esa experiencia al cliente. No es que nosotros hagamos eso, sino que Interseguro domine el arte de la eficiencia para que sea autosuficiente.

SS: Lo que sucede en la segunda etapa, en la que estamos ahora con el equipo de Google, es la modernización de lo que ya está en la nube. Eso genera eficiencia y escalabilidad. (MAB)

GESTIÓN DEL TALENTO

Adiós a la retención laboral



Mónica Correa
Directora de Gestión de Personas y
Sostenibilidad de Urbanova

Hoy, el verdadero desafío no es retener a los colaboradores a toda costa. Es lograr que quieran quedarse genuinamente en la organización.

Durante mucho tiempo, la conversación en torno al talento se centró en la retención. Medíamos el éxito en permanencia y diseñábamos beneficios para evitar fugas de los *high potentials*. El verdadero desafío, sin embargo, no es que las personas se queden, sino que quieran quedarse. Hoy, más que nunca, necesitamos pasar de la retención laboral a la motivación laboral genuina.

Mantener la motivación del colaborador exige ir más allá del salario emocional o de políticas de bienestar fragmentadas. El compromiso nace cuando el colaborador siente que su trabajo tiene un propósito claro, que sus ideas son escuchadas, que está desafiado y que su desarrollo profesional está en constante evolución. Conectar, en lugar de contener.

Ahora, la clave está en diseñar experiencias laborales significativas. Conversaciones de carrera que vayan más allá de la evaluación anual. Liderazgos cercanos, inspiradores y coherentes. Espacios donde se fomente la autonomía, la colaboración y se celebre el aprendizaje, además de los logros. Pero esto requiere cambiar también la lógica de los indicadores. No basta con medir la rotación, hay que medir la energía que las personas traen al trabajo.

Hoy, la salud física y mental ganan protagonismo. Por eso, la conceptualización del espacio laboral debe incorporar un componente de *wellness* que combine tecnología, ergonomía y flexibilidad. La prioridad ya no es sólo funcional. Hablamos de mobiliario cómodo, iluminación natural y zonas de descanso bien diseñadas. Los colaboradores valoran trabajar en entornos que les permitan sostener su energía y concentración a lo largo del día.

Hay que desafiar esa idea de que motivar es tarea exclusiva del área de Recursos Humanos. Toda la organización debe ser corresponsable de construir una cultura que inspire. Y es que sólo las compañías que pasen de pensar en retener a pensar en convencer e inspirar serán las que podrán construir equipos verdaderamente comprometidos y motivados.



ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS

Una nueva reforma con el mismo espíritu

El nuevo dictamen de reforma de APP, que aún debe ser ratificado por el Pleno del Congreso, finalmente mantuvo cambios clave que permitirían darle celeridad al sistema.

El nuevo esquema de reforma del sistema de Asociaciones Público Privadas (APP) surgido desde el Congreso, tras la observación de la primera autógrafa de ley sobre este tema por parte del Ejecutivo, permitiría darle mayor celeridad a los proyectos de infraestructura, incluso cuando la rectoría del sistema se mantenga en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La Comisión de Economía del Congreso aprobó recientemente un dictamen en el que se allanó a cinco de las 21 observaciones formuladas por el Ejecutivo sobre la reforma aprobada en mayo y respaldada por el entonces titular del MEF, José Salardi.

La iniciativa original proponía otorgarle a ProInversión la rectoría del sistema. Esto implicaba que la agencia tenga a su cargo la emisión de las normas vinculadas a las APP para reducir las continuas observaciones de otras entidades del Estado y, así, darle mayor celeridad a la estructuración de proyectos. Y es que las normas que emitía el MEF, como ente

rector, le quitaban celeridad a los proyectos, al estar alejadas de la realidad en torno a su ejecución, de acuerdo con una fuente sin autorización para declarar a la que accedió SEMANA económica y que estuvo directamente involucrada en el proceso de reforma.

Aunque podría restar un poco de velocidad, esta revista pudo saber que al interior de ProInversión el reciente dictamen de la Comisión de Economía del Congreso habría sido bien recibido. Ello debido a que lo aprobado no elimina cambios estructurales claves de la reforma, como reconoce una fuente

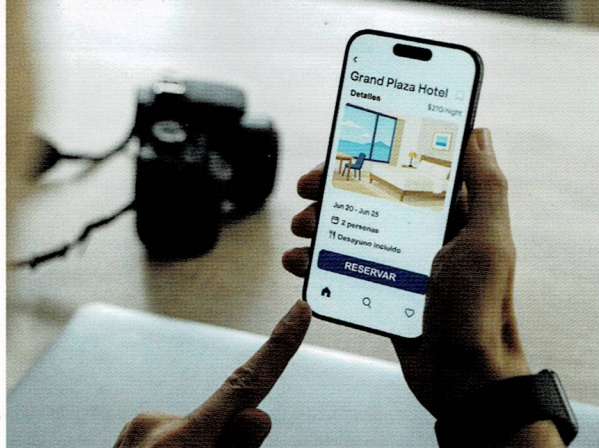
Al interior de ProInversión, el nuevo dictamen de reforma habría sido bien recibido

vinculada a la dirección de ProInversión. Por ejemplo, bajo el esquema aprobado habría menos observaciones de las entidades reguladoras, que ahora sólo intervendrían en instancias clave. “Para nosotros, lo

más importante es que la aprobación en el Pleno sea cuanto antes”, remarca la fuente de ProInversión sin autorización para declarar.

Aun cuando la rectoría del sistema se mantenga en el MEF, la agencia continuará a cargo de todas las etapas del proceso de las APP. El dictamen de la comisión no tomó en cuenta la mayoría de observaciones que sugerían que, bajo el texto anterior, ProInversión tomaba funciones exclusivas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones o que el cambio de titularidad de algunas APP que hoy están en ejecución sería inconstitucional (SE1964). “El equipo técnico del MEF explicó sus observaciones. Pero, de fondo, buscamos potenciar las funciones de ProInversión”, asegura la congresista de Fuerza Popular y secretaria de la Comisión de Economía, Rosangella Barbarán.

Los cambios de fondo son pocos y todo hace indicar que el Pleno aprobaría el dictamen por insistencia, ya que en comisión recibió el respaldo de 18 legisladores, contra apenas dos votos discordantes. “Había un consenso en el sector de infraestructura respecto a que era una reforma positiva. El empoderamiento de ProInversión es importante por un tema de plazos y eficiencia. La mayoría de la reforma se ha mantenido”, remarca el socio de Damma Legal Advisors, Juan José Cárdenas. (JM)■



TRIBUTARIO

COMISIONES GRAVADAS

Las comisiones que pagan los hoteles y empresas de hospedaje a plataformas digitales no domiciliadas que actúan como intermediarias con sus clientes, como Booking o Expedia, deberán ser gravadas con el Impuesto a la Renta (IR).

El Tribunal Fiscal (TF) acaba de señalar que dicha comisión, independientemente de que haya sido registrada en la contabilidad de los negocios, siempre tributa.

El pronunciamiento se dio a raíz del reclamo de una empresa de hospedaje, que alegaba que no debía pagar IR por las comisiones pagadas a las referidas plataformas entre febrero de 2015 y diciembre de 2016, ya que no las consideró como un gasto en su estado de resultados. Según su argumentación, la transacción no calificaba como un servicio digital, por lo que estaba inafecta al pago del IR, cuya tasa es 30%. La empresa tenía un acuerdo de pago de comisión con Booking (15%) y Expedia (14%), por cada reserva que hicieran los huéspedes a través de dichas plataformas.

El TF concluyó que, independientemente de la inscripción en los registros contables, la comisión pagada a la plataforma califica como

renta peruana. "Cuando los servicios digitales son prestados por no domiciliados están gravados por el IR, en la medida que sus servicios se brinden en el país. En este caso, el TF determina que las plataformas permiten la utilización de un servicio, el de hospedaje, dentro del país", explica el socio de Hernández y Cía., Leonardo López.

El TF también remarca que el tributo se aplica para actividades B2B y no B2C, como podría ser el alquiler de un local por parte de una persona natural, como ocurre

El TF concluyó que la comisión pagada a la plataforma califica como renta peruana

en Airbnb. "Los servicios digitales aplican para el IR de tercera categoría. Una persona natural que genera renta por alquileres no califica", explica la socia de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados, Vanessa Watanabe.

La decisión es coherente con la jurisprudencia del TF durante los últimos años. El criterio es similar al de una resolución emitida en 2021, cuando el TF determinó que las comisiones pagadas por reservas de hoteles a través de llamadas con intermediarios no domiciliados también debían estar sujetas al IR. "La resolución tiene el mismo criterio que la referida a las reservas a través de llamadas", observa el asociado principal de Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría, Fernando Miranda. (JM)

TRIBUTARIO

INCENTIVO SIN CARGA

Las empresas ya no tendrán problemas con la Sunat cuando los pagos de incentivos a sus trabajadores para que acepten una desvinculación por mutuo disenso sean objeto de fiscalización.

El Tribunal Fiscal (TF) acaba de precisar que el pago de un incentivo para la constitución de una nueva empresa no requerirá de una supervisión posterior por parte del empleador. En consecuencia, ya no será necesario acreditar ante la Sunat que el trabajador constituyó la empresa para que el incentivo esté inafecto al pago del Impuesto a la Renta (IR).

Cuando su intención es desvincular a un trabajador, el empleador puede ofrecerle una suma de dinero para facilitar un acuerdo y evitar litigios. Una de los mecanismos previstos por la legislación es el incentivo para la constitución de una empresa, suma de dinero que está inafecta del pago del IR. "El Estado entiende este incentivo como una fórmula para que el trabajador siga reenganchado en el ámbito laboral y no se vuelva una carga", explica Alexa Adriazola, asociada principal de Philippi Prietocarrizosa

Ferrero DU&Uría.

El problema era que, en muchas ocasiones, la empresa no sabía más del trabajador tras su desvinculación y no tenía cómo probar la constitución de la nueva empresa. La falta de evidencia generaba que el incentivo ya no estuviera inafecto al IR y que el pago del impuesto recayera sobre el empleador. "Hay empresas que, para evitar el reparo de la Sunat, le piden al trabajador cesado la escritura pública de la constitución y la inscripción de la empresa en Registros Públicos", explica la socia de

Damma Legal Advisors, Rocío Liu.

El empleador no deberá verificar el destino del incentivo pagado al trabajador

Con su pronunciamiento, el TF reduce las exigencias probatorias que las compañías debían presentar

ante la Sunat y flexibiliza los requisitos para que el incentivo esté libre de pagar el IR. En algunos casos, los empleadores decidían no pagar el incentivo por sus dificultades operativas. "El criterio puede generar que se utilice el mecanismo para desvincular colaboradores de forma eficiente", dice el socio de Cuatrecasas, Juan Pablo Porto. El pronunciamiento del TF, sin embargo, no define si el dinero otorgado como incentivo debe ser utilizado íntegramente para la constitución de una nueva empresa, lo que genera incertidumbre sobre la postura que pueda adoptar la Sunat. (TOT)



Mirella Velásquez,
CEO de Hermes y miembro de Es Hoy,
con egresadas ¡EPA! de la empresa.



**En el Perú,
más de 8 millones
de jóvenes y adultos
no han terminado el colegio.**

Tu empresa puede cambiar esta
realidad sumándose a ¡EPA!
(Educación Para Adultos).

¡EPA! es un programa gratuito de acompañamiento a
empresas impulsado por Es Hoy, que busca que sus
trabajadores, familiares de trabajadores y/o proveedores
culminen sus estudios básicos en una escuela pública.
Súmate a las más de 70 empresas que ya son parte de
esta gran transformación de la educación desde el
sector privado.

Conoce más en www.eshoy.pe/epa

Educación Para Adultos
¡EPA!
Una iniciativa de **eshoy**

SEMANAeconómica



**Las más importantes primicias empresariales
y el mejor análisis del mercado para los
tomadores de decisiones del Perú**

Síguenos en:



Escanea el
código QR y
suscríbete



Compartido gratuitamente por @DSφU1E9r